جوان م. هامل

كيف تؤسس وتدير منظمة غير هادفة للربح



خطوات عملية مبسطة لبدء العمل التطوعي



كيف
تؤسس وتدير

منظمة
غير هادفة للربح



جوان م. هامل

كيف تؤسس وتدير منظمة غير هادفة للربح

خطوات عملية مبسطة لبدء العمل التطوعي



Starting and Running A Nonprofit Organization

Revised by the Center for Nonprofit Management, University of St. Thomas

Joan M. Hummel

كيف تؤسس وتدير منظمة غير هادفة للربح

خطوات عملية مبسطة لبدء العمل التطوعي

جوان م. هوميل

Published by the University of Minnesota Press

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: MC-02- 01-4810430 تاريخ 2018/6/13

ISBN: 978 - 9948 - 24 - 508 - 7



Qindeel | قنديل

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

الطبعة الأولى: أيلول / سبتمبر 2018 م – 1440 هـ

المحتويات



شكر وتقدير

إلى ريكي ليتلفيلد، مدير مركز إدارة المنظمات غير الربحية، الذي أرشدني في إعدادي لهذه النسخة المنقَّحة، وإلى كنت شامبلين العضو بالمركز نفسه، الذي حرر النص وأضاف مواد أخرى توضح التغييرات العديدة التي استجدَّت في القوانين واللوائح والممارسات الإدارية منذ صدور النسخة الأصلية في عام 1980.

هناك أشخاص آخرون كان لهم دور محوري في تحديد ما ينبغي تحديثه أو إضافته إلى الكتاب، وهم:

- باربارا دافيس، المدير التنفيذي لمنظمة الموارد والاستشارات الفنية، سانت بول.
- باربارا بيلتراند، محاسبة عامة معتمَدة واختصاصية حسابات المنظمات غير الربحية، سانت بول.
- آن هاودن، استشارية مالية، مجموعة ذا ستيفينز، سانت بول.
- بات بلانكت، شريك في مكتب محاماة مور وكاستيللو وهارت، سانت بول.
- موظفو هيئة MAP لخدمة المنظمات غير الهادفة للربح، سانت بول.

كما نود أن نتوجه بالشكر لكل أولئك الذين راجعوا المُسوَّدة المُنقَّحة كلها أو أجزاءً منها للتأكد من دقتها ووضوحها وقيمتها لمن يعتزمون إنشاء المنظمات غير الربحية ومن يديرونها:

- إدوارد جيل، محاسب عام معتمد وكبير الموظفين الماليين بجمعية أوركسترا مينيسوتا، مينيابوليس.
- إيلي هاندس، مديرة تنفيذية مؤسسة، جمعية علاج إصابات الرأس، سانت بول.
- بام هاريس، محامية، مكتب رايدر وبينيت وإيغان وأروندل للمحاماة، مينيابوليس.
- جاكي هيل، مديرة الموارد البشرية، منظمة أمهيرست هـ. وايلدر، سانت بول.
- كلارين مينزيس، منسقة التنمية، معهد إساءة استعمال الكيماويات السوداء، مينيابوليس.
- د. مايكل ف. سوليفان، نائب رئيس، جامعة سانت توماس للشؤون التجارية، سانت بول.
- جيمس ف. توسكانو، نائب الرئيس التنفيذي، معهد البحث والتعليم، مكتب محاماة هيلث سيستم، مينيسوتا، سانت لويس بارك.

شكر خاص للموظفين السابقين وأعضاء مجلس إدارة منظمة إنيبولارز المحدودة. لمساعدتهم ومشورتهم خلال الإعداد للطبعة الأولى من هذا الكتاب، ونخص بالذكر تيري باريرو، ودوغلاس جونسون، ودافيد نيلسون، وآلبرت فيرانث. إنيبولارز المحدودة منظمة قدمت يد العون في إطلاق كثير من المنظمات غير الربحية في منطقة مينيابوليس، سانت بول خلال فترة السبعينيات.

عن هذه النسخة المنقَّحة من المنظمات غير الربحية: التأسيس والإدارة

هذا الدليل مُقدَّم إلى مَن يؤسسون منظمات غير ربحية جديدة، أو يفكرون في تحويل مجموعة شعبية غير رسمية إلى منظمة معفاة من الضرائب، أو يعيدون تنظيم هيئة قائمة بالفعل، أو يعملون في المراحل المبكرة لإدارة منظمة غير ربحية. وهو يضم معلومات عملية وأساسية موجَّهة إلى المنظمات غير الربحية الصغيرة.

عندما صدرت الطبعة الأولى من هذا الدليل عام 1980، لم يكن هناك كتب كثيرة تجمع بين دفتيها عرضاً ميسَّراً حول الجوانب القانونية والضريبية والتنظيمية وغيرها لإدارة المنظمات غير الربحية، ولو حتى الصغيرة منها، بل لم يكن هناك عموماً أي شيء ذي فائدة موجَّه لمَن يؤسسون المنظمات غير الربحية. أما اليوم، فتُنشر العديد من الكتب عن إدارة المنظمات غير الربحية، ولكن يظل كتاب «المنظمات غير الربحية: التأسيس والإدارة» فريداً في أنه دليل مختصَر ومفيد لتأسيس المنظمات غير الربحية أو إعادة تنظيمها.

ستفيد معظم المعلومات المقدَّمة هنا أيَّ منظمة غير ربحية أيّاً كانت الولاية التي تعمل فيها، وعندما تختلف اللوائح والمتطلبات القانونية الأخرى بين ولاية وأخرى، فإننا نعتمد قانون مينيسوتا مثالاً لنا، وإن كان من الممكن استعمال هذا الدليل أداةً للبحث

في القوانين المنطبقة على المنظمات غير الربحية في الولايات الأخرى. ومع أن القوانين الضريبية ومتطلبات الإبلاغ تختلف بالنسبة لكل نوع من الأنواع الثلاثين للمنظمات غير الربحية، فإن هذا الدليل يركز على المنظمات غير الربحية الخيرية، وكثيراً ما يشار إليها بـ (501) (3) (C) (S) نسبة إلى الفصل المنطبق عليها بالقانون الضريبي لدائرة ضريبة الدخل الأمريكية.

في نهاية هذا الكتاب، ثمة قسمان قصيران موجهان للعاملين في مجال المنظمات غير الربحية المهتمِّين والراغبين في اكتساب المزيد من المعرفة؛ القسم الأول يسرد مراجعَ تتعلق بالبحث عن المساعدة وتطوير الإدارة، أما الثاني فهو ثبت مرجعي عن المنشورات المتاحة التي تتناول إدارة المنظمات غير الربحية.

مقدمة

كتب السياسي الفرنسي ألكسيس دو توكفيل منذ 160 عاماً: «إن الأمريكيين منهمكون دائماً في تكوين جمعيات جديدة». ولا تزال هذه الصفة من السمات المتوطنة في مجتمعنا حتى اليوم، فكثير من الخدمات الأساسية تقدَّم إلى الجمهور الأمريكي بفضل جهود الجمعيات غير الربحية جنباً إلى جنب مع الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية والأعمال التجارية.

وفي أنحاء بلادنا كافة تقدِّم المنظمات غير الربحية الخدمات اللازمة للأطفال والشباب والمسنين وذوي الإعاقات الذهنية والجسدية والفئات المحرومة اجتماعيّاً واقتصاديّاً؛ فهي تدعم الفنون، وتنادي بحقوق الأشخاص المختلفين في بلدنا كثير التنوع، وتلفت الانتباه إلى التهديدات التي تواجه البيئةَ وحقوقَ المستهلك وغيرها من القضايا الرئيسة في المجتمع، كما أنها تعمل وتتطوع لدعم كثير من المعتقدات والمنظمات الدينية، وترعى التطور المهني لكثيرين في مجالات متنوعة، كما تقدم فُرصاً ترفيهية وتعليمية. ولا تكاد تخلو أي مدينة أو بلدة من الجمعيات المدنية المختلفة.

يتزايد عدد المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة كل عام، وهذا النمو يتضمن موجة جديدة من المنظمات الشعبية، وهي مجموعات شابة، وكثيراً ما تعاني من الصعوبات، تضم أفرادَ مجتمعٍ ما يريدون معالجة مشكلة معينة، وغالباً ما يكونون

محدودي الخبرة أو معدوميها في مجال تطوير الهيئات، ولا يملكون من المال إلا النزر اليسير، وتتباين اهتمامات هذه المجموعات الشعبية تبايناً كبيراً.

تنمو أي منظمة من بذرةٍ ما، سواء أكانت قضيةً مشتركةً أم مُلحَّة أم هدفاً محوريّاً أم شغفاً فرديّاً. وإذا جذبت هذه البذرة عدداً كافياً من الأفراد، كالمساهمين المحتمَلين، لهم الشغف نفسه، فإنهم يكونون مجموعة من نوع ما. وكذلك فالأفراد ذوو الاهتمام المشترك الذين يريدون عمل شيء ما يتعلق باهتمامهم يبدؤون في الاجتماع والنقاش والتخطيط لاتجاهاتهم المستقبلية. وأحد هذه الاتجاهات هو تأسيس منظمة لها اسم وهوية وهدف، وقد يكون لها موظفون ورسوم عضوية. وأشهر أشكال المنظمات التي قد تؤسسها المجموعات من هذا النوع هي المنظمات غير الربحية. (يناقش الفصل الخاص بالجوانب القانونية الفوائد التي تعود على تلك المنظمات).

ولكن هناك اتجاهات أخرى غير ذلك؛ فقد يُمكن تحقيق أهداف المجموعة بسلوك طريق أفضل غير إضفاء طابع رسمي عليها، بتحويلها إلى منظمة غير ربحية تخضع لعدد كبير ومتزايد من اللوائح الفيدرالية، وأخرى خاصة بالولايات، ومتطلبات الإبلاغ المالي، والمنافسة في جمع التبرعات، وإضاعة الوقت في تشكيل مجلس إدارة رسمي، ومتابعة أعماله... وما إلى ذلك. إذا لم تحتج المجموعة إلى تحقيق هدفها في جمع أموال كثيرة أو استغنت عن المال، فقد تستطيع مزاولة أعمالها كجمعية غير مُحكَمَة التكوين. وإذا لم تكن المجموعة على يقين من ضرورة تشكيل منظمة دائمة، فقد تعثر على منظمة غير ربحية قائمة تتعاطف مع «القضية» وتكون لها كـ «أب بالرعاية» لفترة مؤقتة، وذلك بأن تقدِّم لها بعض الخدمات مثل توفير مكتب وهاتف، وفي بعض الحالات، قد تقبل هذه المنظمة بأن تكون كـ «وكيل مالي» يتولى إدارة التبرعات المالية التي تتلقاها المجموعة. أما إذا كانت المجموعة مهتمَّة بتوفير خدمةٍ ما إلى المجتمع، فقد تتعاون مع منظمة قائمة في المنطقة المعنية لوضع البرنامج المطلوب. ومن المحتمل أيضاً أن تجد المجموعة أن هناك مجتمعاً مجاوراً فيه منظمة من النوع المطلوب، وتسعى حينئذ لإقناع تلك المنظمة بأن تفتتح فرعاً يخدم مجتمع المجموعة.

بعد النظر في هذه الاختيارات، قد تصرُّ المجموعة على تأسيس كيانٍ قانوني منفصل لإنجاز مهمتها وللاستفادة من المزايا التي تحصل عليها نتيجة لذلك، بما فيها المزايا القانونية. ونتيجة لذلك فقد تؤسس منظمة غير ربحية، وذلك بصرف النظر هل لديها موظفون مدفوعو الأجر ومقرٌّ أم لا، وحتى إن كانت تقدم برامج معينة للجمهور أو تجمع رسوماً من أعضائها.

كثير من المنظمات غير الربحية الصغيرة يتولى إدارتَها بالكامل متطوعون دون أجر، وقد تلجأ المنظمات الجديدة في مراحلها التكوينية إلى ذلك إما كإجراءٍ مؤقَّت، مع إضافة مدير تنفيذي وموظفين آخرين مع توسُّع المجموعة وحصولها على التمويل اللازم، وإما كترتيب دائم. ومع ذلك، فأغلب وكالات الخدمات المباشرة تحتاج لتعيين موظفين مقابلَ أجرٍ كي تستطيع خدمة عملائها. وينبغي للمجموعة أن تأخذ في اعتبارها، عند التفكير في السبل البديلة للعمل، أن التنظيم الذي ستقرر أنه الأكثر ملاءمة في فترة إنشاء المنظمة يمكن تغييره فيما بعد، فالمنظمات قادرة على التغيير والنمو، وتطور أساليب مختلفة للعمل حسب الضرورة.

تحتاج أي مجموعة إلى أكثر من قضية أو هدف أو مهمة كي تحقق إنجازات ملموسة؛ فهي تحتاج إلى برنامج مصمَّم بعناية وقاعدة مالية مضمونة وفريق عمل فعَّال (مدفوع أو متطوع) ومجلس إدارة وعلاقات اجتماعية طيبة، وهذه العوامل تندرج تحت الخبرات الإدارية التي يستطيع المنظِّمون الشعبيون اكتسابها بتكريس الوقت والجهد وبتلقي الدعم من الآخرين.

يمثل هذا الكتاب مقدمة للمفاهيم والمهارات الأساسية للتخطيط للمنظمات وتطويرها؛ إذ إن المنظمات غير الربحية يتعين عليها الاعتماد على موارد محدودة، فينبغي لقادتها أن يتعلموا كيفية استغلال أصولهم المالية والبشرية الاستغلال الأمثل؛ فكثير من البرامج المجدية والضرورية تفشل في نهاية المطاف أن تحقق أهدافها لأنها لم تنظم تنظيماً جيداً، أي إن هيكلها التنظيمي كان هشّاً للغاية على تحمُّل ثقلها. وعلى أي حال، فأكثر مَن يتأثر بمثل تلك الإخفاقات ليس العميل ولا المجتمع؛ فالمجتمع سيجني ثمار الخدمة المجتمعية التي غرست المنظمات غير الربحية الجديدة بذرتها، بشرط أن تكون الجذور التي تشكلت في مراحلها المبكرة جذوراً متينة.



قائمة مرجعية بالأمور الواجب اتباعها عند إنشاء منظمة غير ربحية

تلخص هذه القائمة المرجعية الاعتبارات والإجراءات الرئيسة التي غالباً ما ينبغي لمؤسسي المنظمات غير الربحية الجديدة وضعها في الاعتبار، والتسلسل المبيَّن أدناه لن يكون هو النموذج الزمني الذي تتبعه المنظمة غير الربحية دائماً في نموِّها وتطورها، ولكن يمكن أن تقوم هذه القائمة بدور الدليل العام لمتابعة مدى تطور قائمتك المرجعية والتواريخ المستهدَفة. وستتناول في الفصول التالية كل بند من بنود هذه القائمة على حِدة.

1. تحديد الغرض الخيري من البرنامج المتوقَّع، والبحث عما إذا كانت هناك أي منظمات غير ربحية أخرى تشارك في البرنامج نفسه، فكِّر فيما إذا كنتَ تحتاج إلى إنشاء منظمة غير ربحية أم يمكنك أن تشارك في منظمة أخرى قائمة بالفعل.

2. إذا ما توصلتَ إلى أنك تريد المضي في إنشاء المنظمة غير الربحية، فاكتبْ بيانَ مهمتها (الغرض الخيري) ورؤيتها بطريقة واضحة وموجزة.

3. تعيين مجلس إدارة مبدئي وأحد أصحاب الخبرة القانونية.

4. تحديد المتطلبات التي تشترطها الولاية لتأسيس المنظمة.

5. صياغة النظام الأساسي للمنظمة.

6. صياغة اللائحة الداخلية.

7. توفير المستندات والأوراق المطلوبة لإثبات أحقية المنظمة في الإعفاء الضريبي.

8. عقد اجتماعات لمجلس الإدارة المبدئي، واعتماد النظام الأساسي واللائحة الداخلية، وتقديم ما يُثبت أحقية المنظمة في الإعفاء الضريبي، واختيار الموظفين، والاتفاق على جدول اجتماعات دوري، والاتفاق على اللجان، وتعيين أعضاء مجالس إدارة هذه اللجان.

9. تقديم النظام الأساسي للمنظمة إلى الجهة الحكومية المختصة وتحديد متطلبات رفع التقارير السنوية المتبعة في الولاية، إن وُجدت.

10. تقديم طلب إلى مصلحة الضرائب للحصول على إعفاء ضريبي.

11. بعد الحصول على الإعفاء الضريبي من مصلحة الضرائب، تقديم طلب للحصول على إعفاء من ضريبة الدخل (إن كانت مطبَّقة في ولايتك).

12. تحديد إمكان الحصول على إعفاء من ضريبة المبيعات في الولاية، إن كان ذلك ممكناً، قدِّم طلباً بهذا الشأن.

13. وضع خطة استراتيجية (أو على الأقل خطة مؤقتة يُعاد النظر فيها بعد عام من التشغيل)، واعتمادها من مجلس الإدارة.

14. وضع خطة عمل لمدة عام واحد لكل نشاط من أنشطة البرنامج، ويتضمن ذلك عملية قياس النتائج وتخصيص موازنة كل برنامج.

15. وضع موازنة للمنظمة لمدة عام واحد واعتمادها من مجلس الإدارة والسعي للحصول على تمويل أولي من أعضاء المجلس وغيرهم من الداعمين الرئيسين.

16. تحديد مصادر الخبرة المحاسبية.

17. وضع نظام محاسبة وإجراءات مسك الدفاتر وفتح حساب بنكي.

18. وضع خطة لجمع التبرعات.

19. التقدم بطلب الحصول على تراخيص جمع التبرعات من المجلس المحلي إذا تطلب الأمر.

20. التقدم بطلب الحصول على تصريح بريد غير ربحي (أسعار مخفضة للأعداد الكبيرة من الرسائل البريدية).

21. وضع مقترحات تقديم المنح، والبدء في جمع التبرعات من المانحين المنفردين.

22. تعيين فريق عمل مدفوع الأجر أو متطوعين أو كلاهما حسب الحاجة.

23. إيداع قيد صاحب العمل لدى الجهة الحكومية المختصة فيما يخص ضريبة الدخل وضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية (بما في ذلك توفير الرقم الاتحادي لصاحب العمل).

24. التسجيل ضمن برنامج الولاية للتأمين ضد البطالة حسب الشروط التي تحددها كل ولاية.

25. تحديد حالة المكتب والمعدات وتوفير المرافق اللازمة.

26. التقدم بطلب الحصول على إعفاء من ضريبة الممتلكات، إن وُجدت، إلى مكتب مُقيِّم الضريبة المحلية.

27. توفير التأمين ضد المسؤولية تجاه الغير.

28. توفير تغطية تأمينية لأي معدات أو غيرها من الممتلكات.

29. وضع سياسات للعاملين (إن كان لديك فريق عمل مدفوع الأجر).

30. عقد دورات توجيهية لفريق العمل والمتطوعين.

31. البدء في تقديم خدمات برامج تسويقية للعملاء.

32. وضع خطة لبناء العلاقات مع المجتمع المحلي وتنفيذها.

33. البدء في تنفيذ أنشطة بالبرنامج.

34. مراقبة مدى رضا العملاء عن الخدمات المُقدَّمة.

35. مراقبة النفقات ومدى توافقها مع الموازنة.

36. تقييم نتائج البرامج (قد لا تكون منتجَة حتى انقضاء السنة الأولى).

37. إعادة تقييم صلاحية الغرض والمهمة والرؤية والأهداف والاستراتيجيات (يتضمن ذلك ممثلين عن كل المناطق) ومناقشة ذلك مع المجلس ومراجعته حسب الحاجة (من 6 أشهر إلى عام بعد بداية عمليات المنظمة).

مجلس الإدارة:
«وراء كل منظمة جيدة...»

من المحتمل أن يدين برنامجك بوجوده إلى شرارة إبداعية انطلقت من تفكير بعض الأفراد المَعنيِّين الذين أتوا بفكرة جيدة، وهم القائمون بالأساس على تنظيم برنامجك. إلا أن منظمتَك ستتمكن من الاستمرار بفضل تغذية مجموعات أخرى من الأشخاص لهذه الفكرة وإعطائها الفرصة كي تنمو وتتغير وتتوسَّع، يشمل هؤلاء أعضاء مجلس الإدارة، كونهم المسؤولين بصفة قانونية ومالية وأخلاقية عن عمليات وسير المنظمة غير الربحية.

وينبغي للمجلس ألا يكون ثابتاً، بل ينبغي أن يتجاوب حجمه وهيكله مع مجالات تطور المنظمة واحتياجاتها، ففي البداية، ينبغي أن يبحث المنظِّمون عن أشخاص يتمتعون بالمهارات والاهتمامات اللازمة للمساعدة في ترجمة هذه الأفكار إلى خدمات فاعلة. وعند تأسيس المنظمة، من المرجح أن يحتاج تشكيل المجلس إلى تغيير، فبرغم التغيير الواقع على عضوية مجلس الإدارة الحتمي (واللائق)، إلا أن المجلس يمكِّن المنظمة غير الربحية من الاستمرار.

دور مجلس الإدارة؟

ما الأمور التي ينبغي أن يفهمها فريق العمل ومجلس الإدارة بخصوص مهام المجلس؟ أولاً: عليك أن تفهم أن المجلس مكلف بدور «إداري». تقوم مجالس الإدارة بدور الوكلاء

المؤتمنين على المؤسسات، وغالباً لا نسمع مصطلح «وكلاء مؤتمنين» في المحادثات العامة إلا أن معناه يشكل أهمية، فهذا المصطلح يتصل على نحو وثيق بالوصاية القانونية على الغير. ومن ثم، فإن مجلس إدارة المنظمات غير الربحية يتحمل المسؤولية أمام أعضاء المنظمة، إن وجدت، وأمام الهيئات الحكومية التي تنظم المنظمات غير الربحية وتراقبها بالنيابة عن المجتمع فيما يتعلق بالمهمتين التاليتين على الأقل:

1. مهمة الحرص: أن يكون العضو دؤوباً ويتصرف بحكمة بصفته عضواً بالمجلس يراقب أعمال المنظمة، وهذا يعني ألّا يتوقع كل مشكلة محتملة أو أن يمنع أي تصرف خاطئ قد يحدث، بالرغم من أنه في بعض الولايات، تتماثل واجباته مع واجبات الأمين، وهو معيار على مستوى عالٍ جدّاً يتطلب رعاية فائقة. وفي ولايات أخرى، يقوم بأداء ما قد يتوقع على نحو معقول كما يقوم به أي شخص ذي قدر عادي من الحكمة في الظروف المماثلة.
2. مهمة الولاء: أن يتصرف العضو بنية حسنة ولا يسمح لأي مصالح شخصية أن تعوق مسؤولياته بصفته عضواً بالمجلس.

ينبغي ألا يتوقف دور أعضاء المجلس على مجرد الدعم اللفظي، بل ينبغي أن يتجاوزه إلى الاضطلاع بالمسؤوليات الجدية التي قد أخذوها على عاتقهم عند الموافقة على تولي هذا المنصب، وذلك لأنه وفقاً لقوانين جميع الولايات، يلتزم أعضاء المجلس بواجبات قانونية محددة وقد يتحملون مسؤولية العجز عن أداء هذه المهام.

وثانياً: يجب أن يتفق الجميع على أنه ليس لأعضاء المجلس، بما فيهم الرئيس، أي سلطة سوى تلك التي يخولها لهم المجلس أو التي نص عليها النظام الأساسي أو اللائحة الداخلية، وهو ما يعد قيداً قانونيّاً في بعض الولايات.

ثالثاً: عادةً ما يتخذ المجلس قراراته خلال الاجتماعات أو من خلال «إجراء كتابي» لائق، وهو ما يعد قيداً قانونيّاً في بعض الولايات، وعادةً ما ينبغي أن يكون الإجراء الكتابي متفقاً عليه بالإجماع.

كما يميل أعضاء المجلس، في المنظمات غير الربحية الصغيرة الجديدة، إلى أن يكونوا فريقاً مشجعاً لمؤسسي المنظمة وفريق عملها، فإذا لم يوجد سوى موظف أو موظفَيْن أو فريق عمل بدوام جزئي أو عدم وجود فريق عمل على الإطلاق، يجوز للمجلس، إضافة إلى مسؤولياته التي تتعلق بالإدارة، أن يضطلع بدور المجلس «العامل»، وهو ما يعني جواز قيام أعضاء المجلس ببعض الأعمال التي عادةً ما يقوم بها، وينبغي أن يقوم بها الموظفون مثل مسك الدفاتر وكتابة طلبات المنح.

وأخيراً وليس آخراً، ينبغي أن يدرك المجلس وكبار الموظفين أن من أهم مهام المجلس مراجعة أداء كبار الموظفين (وقد تكلف لجنة من المجلس بأداء هذه العملية)، ويتضمن ذلك استبعاد الموظف الأول بالمنظمة إذا كان ذلك في مصلحتها.

وعادةً ما يتولى المجلس مسؤوليات خاصة بالمجالات المبينة أدناه:

الموازنة والشؤون المالية:

المجلس هو المسؤول الأساسي عن استخدام الأموال وغيرها من الأصول على نحو يتسم بالمسؤولية والحكمة، وللوفاء بهذه المسؤولية، يحدد المجلس سياسات المنظمة المالية وممارسات الرقابة الداخلية، كما يقوم بمراجعة الموازنة التي غالباً ما يعدها فريق العمل ويعتمدها. كما يراجع عملية التدقيق السنوي للوضع المالي للمنظمة وممارسات مسك الدفاتر والسجلات المالية واعتمادها.

الخطط الاستراتيجية والسنوية:

يعمل المجلس مع الإدارة على وضع مهمة المنظمة ورؤيتها، وينبغي عليه مراجعة التوجه الاستراتيجي (على المدى البعيد) والأهداف التي وضعها فريق العمل واعتمادها. وفي بعض الأحيان يختار المجلس اعتماد الأهداف التشغيلية السنوية والأولويات التنظيمية. وفي بعض المنظمات، قد تساعد لجنة يشكلها المجلسُ فريقَ العمل في وضع

الخطة الاستراتيجية، كما قد تساعد، ولا سيما في المنظمات غير الربحية الصغيرة، في تحديد أهداف المنظمة السنوية.

جمع التبرعات:

برغم أن جمع التبرعات ليس من المسؤوليات القانونية للمجلس، إلا أن أغلب المنظمات غير الربحية تنتظر من بعض أعضاء المجلس أو جميعهم المشاركة في أنشطة جمع التبرعات مثل قيامهم بدور جهات الاتصال مع متبرعين محتملين، وعادةً ما يتوقع من أعضاء المجلس شخصيّاً تقديم إسهامات مالية للمنظمة على أي مستوى يرونه ملائماً، حيث تُعدُّ أقل التبرعات ذات أهمية رمزية.

السياسة:

يقوم المجلس بمراجعة سياسات المنظمة المقترحة من فريق العمل والتي تتعلق بالتشغيل كما يقوم المجلس باعتمادها وربما يتم ذلك من خلال عدة لجان، (تمثل السياساتُ القواعدَ أو الإرشادات التي تقدم إطار عمل لتصرفات فريق العمل أو لعملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال «يجب أن يوقع على جميع الشيكات التي تبلغ قيمتها أكثر من 500 دولار أمريكي شخصان»، وأحياناً، يتجاوز المجلس ـ ولا سيما مجالس المنظمات غير الربحية الجديدة أو الصغيرة ـ السياسات ويصر على وضع إجراءات تبين الخطوات الواجب اتباعها والأشخاص الواجب مشاركتهم في العمليات الداخلية بالرغم من أن فريق العمل هو المنوط عادةً بوضع الإجراءات، ويقتصر دور اللجنة المَعنية التابعة للمجلس على مراجعتها.

الموارد البشرية:

يعين المجلس مديراً تنفيذيّاً (أو رئيساً للموظفين، أيّاً كان المسمى الوظيفي)، ويُقيِّم مدى فاعلية أدائه ويستبعده عندما يكون أداؤه غير مُرضٍ، ويجوز للمجلس تحديد جداول

المرتبات والاستحقاقات لفريق العمل، ولا سيما إذا كانت لديه الخبرة المهنية التي لا يملكها الفريق، ويجوز له اعتماد سياسات شؤون الموظفين التي وضعها الفريق، (في حين يكون المدير التنفيذي هو المسؤول عن تعيين وفصل وتقييم مرؤوسيه المباشرين، كما أنه المسؤول عن تحديد رواتبهم في إطار سياسة الرواتب والحوافز والمستحقات التي اعتمدها المجلس).

العلاقات مع المجتمع:

تنشأ أغلب المنظمات غير الربحية من أجل خدمة مجتمع واحد بعينه أو أكثر، وقد يشمل المجتمع كل فرد داخل منطقة جغرافية واحدة مثل حي أو مدينة بأكملها، أو قد يشمل جماعة عرقية أو شريحة من المجتمع بعينها، وكذلك تشمل مجتمعات المنظمة الجهات المانحة والحكومية. ويعد المجلس مسؤولاً أمام هذه المجتمعات عن فاعلية المنظمة وأدائها الأخلاقي. وفي كثير من الأحيان، لا تصبح المجالس معنية بكيفية تفاعل المنظمة مع المجتمعات إلا عندما يسترعي انتباه أعضاء المجلس إحدى الأزمات عن طريق الإعلام.

تقييم البرنامج:

هي عملية قياس نتائج البرنامج الفعلية (الخدمات التي أُنشِئت المنظمة لتقدمها) على أساس أهداف بعينها، وهي من مسؤولية فريق العمل، إلا أنه يجب إبلاغ المجلس بنتائج التقييم.

تشكيل المجلس:

بالرغم من أن اللائحة الداخلية غالباً ما تضع هيكل المجلس (موظفيه والشروط الواجب توافرها في أعضائه واللجان الدائمة)، إلا أن المجلس نفسَه غالباً ما يحدد عدد المرات التي ينعقد فيها، ويضع المعايير والإجراءات التي يؤمن بها أعضاؤه، ويعين

أعضاء اللجان، ويضع المعايير التي يُقيِّم بها نفسه، وما لم تكن المنظمة تملك أعضاء لهم حق التصويت، يختار المجلس أعضاء مجلس إدارة جُدداً.

تقديم المشورة لفريق العمل:

يجوز للمجلس تقديم إرشادات إدارية إلى فريق العمل، ولكن أحياناً ما يؤدي ذلك إلى إدارة جزئية، فقد عُين المدير التنفيذي لإنجاز الأمور التي تتوافق مع مهمة المنظمة والاتجاه الاستراتيجي اللذين وضعهما المجلس، فإذا كان يحتاج إلى المراقبة أو قد يستفيد من المشورة، يجوز تشكيل مجموعة منفصلة من المتطوعين ذوي الخبرة في هذا المجال.

التنظيم:

ينبغي أن ينظمَ المجلسُ نفسَه بالطريقة التي تسمح له بالاضطلاع بواجباته في وقتها وبطريقة تتسم بالمسؤولية، وفي الغالب، تكون اللائحة الداخلية لمنظمتك هي القواعد العامة التي تحكم المنظمة وتحدد تشكيل المجلس وهيكله (بالرغم من أن اللائحة الداخلية غير ملزمة قانونيّاً في بعض الولايات). وينبغي أن تسمح القواعد للمجلس بالتمتع بالمرونة الكافية ليتمكن من الاستجابة لاحتياجات المنظمة المتغيرة.

لا يوجد نموذج مثالي واحد يُحتذَى به في تشكيل مجلس المنظمة غير الربحية؛ حيث يختلف حجم المجلس وأنواع اللجان وعدد مرات الانعقاد وغيرها من نواحي الحوكمة حسب سمات المنظمات المختلفة.

أعضاء المجلس:

يختار المجلسُ واحداً من أعضائه ليكون الرئيسَ ويترأس الاجتماعات، بينما تستمر المجموعة بمتابعة تحقيق أهدافها، كما يكلف باقي الأعضاء واللجان بمسؤولية القيام

بمهمات، ويقوم بدور جهة الاتصال الرئيسةِ بين المجلس والمدير التنفيذي وفريق العمل. ويكون رئيسُ المجلسِ مسؤولاً عن مواصلة أعضاءِ مجلسِ الإدارة العملَ بفاعلية وكفاءة.

أما غيره من الأعضاء المنصوص عليهم في اللائحة الداخلية فيشملون نائباً للرئيس (يحل محل الرئيس عند الحاجة) وربما أمين صندوق (يتحمل مسؤولية عامة عن أموال المنظمة وحساباتها، إلا أن هذا المنصب يمكن وربما من المستحسن أن يكلف به فريق العمل). وفي بعض الأحيان، يكلف عضو المجلس بمهام السكرتير، فيكون مسؤولاً عن السجلات المكتوبة للمجلس بما في ذلك محاضر الاجتماعات، ولكن أحياناً يكون من الأفضل أن يكلف أعضاء فريق العمل بمسؤوليات السكرتير إن أمكن (قد تساعد هذه الطريقة على سرعة إعداد محاضر الاجتماع، ما لم يكن الفريق يعاني من زيادة أعباء العمل).

اللجان:

إن تقسيم عمل المجلس إلى لجان يعد من أكثر طرق الحوكمة فاعلية بالنسبة للعديد من المنظمات، كما يشكل وسيلة لضمان شعور أعضاء المجلس بدورهم الفعال. ليس للجان سلطة سوى تلك الممنوحة لها من اللائحة الداخلية أو المجلس المؤقت؛ ولذلك، إن كان مجلس إدارة منظمتك صغيراً، قد يفضل التعامل كوحدة مع أعمال المنظمة دون الحاجة إلى عمل لجان، ولكن إن كان المجلس يحتوي على اثني عشر عضواً أو أكثر، فقد يختار تقسيم مسؤولياته الكبرى بين اللجان الموجودة (الدائمة)، والتي تكون مسؤولة أمام المجلس ككل. وعادةً ما يعين رئيسُ المجلس الأعضاءَ من ذوي الاهتمام أو الخبرة في مجالات بعينها من أجل العمل في هذه اللجان الدائمة. وفي بعض الولايات، ينبغي أن يكون جميع أعضاء اللجنة أعضاءً في المجلس، أما في بقية الولايات فيُسمح للمجلس أن يعين أشخاصاً آخرين في اللجان، وهو ما قد ترغب المنظمة في القيام به للحصول على خبرة بعينها، وأن توزع الالتزامات المؤقتة الكبرى على أشخاص أكثر أو إشراك مرشحين محتملين لعضوية المجلس المستقبلية.

وحتى إن اختارت منظمتُك ألا تشكِّل هيكلَ لجنةٍ واسعَ النطاقِ، فيمكنها أن تشكِّل لجنةً تنفيذيةً، تضم عادة أعضاء من موظفي المنظمة ورؤساء لجان المجلس الرئيسين، وقد تضطلع هذه اللجنة بالعديد من الأدوار، ولكن يتعين أن تحدد اللائحة الداخلية هذه الأدوار بوضوح.

فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى اللجنة التنفيذية سلطة صنع القرار بموجب اللائحة الداخلية لكي تتصرف في المسائل العاجلة التي تنشأ خلال الفترات ما بين اجتماعات مجلس الإدارة، وقد تخوِّل اللائحة الداخلية المجلس أن يمنح اللجنة التنفيذية سلطة إضافية، إلا أنه ينبغي توخي الحذر من أن يصبح المجلس بالكامل مجرد إجراء روتيني أو أن مجموعة تلتقي بصفة غير دورية ولا تؤدي دوراً إداريّاً طبيعيّاً بالكامل.

في حال حددت اللائحة الداخلية مهامَّ معيَّنة تضطلع بها اللجنة التنفيذية، ولكن مع اشتراط موافقة المجلس عليها، فيكون دورها استشاريّاً فقط. ويمكن للجنة التنفيذية، كونها لجنة استشارية أن تتحمل مسؤولية تخطيط أنشطة المجلس الأخرى ووضع أجندات جداول أعمال اجتماعات المجلس، فإذا لم يكن يوجد أي لجان أخرى، يجوز للجنة التنفيذية أن تتولى المهامَّ التي كانت ستتولاها أي لجنة دائمة أخرى.

ينبغي أن تحدد منظمتك هيكل لجانها وصلاحياتها بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المجلس والفترة الزمنية التي تعهَّد أعضاءُ المجلس بالالتزام بها واحتياجات المنظمة. ويجوز لإحدى الوكالات الحديثة نسبيّاً أن تبدأ دون هيكل لجان أو بلجنة واحدة فقط أو لجنتين، ثم تزيد من عدد اللجان مع تطورها. أما بالنسبة لهيكل لجنة المجلس المشكل بالكامل، والذي قد لا تجده المنظمات غير الربحية الجديدة والصغيرة ذا أهمية، فعادةً ما تتوافق اللجان الدائمة مع نطاقات المسؤوليات التي يتحملها المجلس، والمشار إليها سابقاً في هذا الفصل.

اللجنة المالية: وتقوم بمراقبة العمليات المالية، ومساعدة المدير التنفيذي في وضع الموازنة السنوية، وضمان إجراء تدقيق محاسبي سنويّاً، كما يجوز لها أن تتولى مسؤولية وضع خطة جمع التبرعات والإشراف عليها (أو قد تكلف لجنة التطوير بذلك).

لجنة الترشيحات: وتوصي بأشخاص لعضوية مجلس الإدارة، كما قد تكلف بدور أكبر لتشكيل المجلس، وهو ما يشمل التوصية بمعايير اختيار أعضاء المجلس الجدد (وإلا يتشارك المجلس بأكمله في وضع هذه المعايير) وتقديم توجيه للأعضاء الجدد (بالرغم من إمكانية قيام الرئيس والمدير التنفيذي بهذا الدور) ومراجعة مشاركة الأعضاء الحاليين وأدائهم.

لجنة الموارد البشرية: وتقوم بمراجعة احتياجات العاملين وتحدد جداول المرتبات والاستحقاقات وتقوم بإعداد سياسات العاملين، فإن كان المجلس يرغب في تقديم هيئة مظالم لفريق العمل، يمكن لهذه اللجنة أن تتولى هذا الدور.

لجنة العلاقات المجتمعية: والتي قد تشمل أشخاصاً من ذوي الخبرة في مجال العلاقات العامة، وقد تُشكَّل اللجنة للعمل مع الفريق على نشر معلومات حول المنظمة إلى مختلف الجماهير من خلال وسائل الإعلام وغيرها من الوسائل.

لجنة البرامج: وتتكون من متطوعين، وتتمثل جدواها في تقديم المشورة إلى فريق العمل حول أنشطة تقديم الخدمات، وتقديم توصيات بشأن سياسات خدمات التوصيل والرقابة على خدمات الهيئة، وتقديم معلومات مفصلة بخصوص فاعلية هذه الخدمات إلى المجلس.

الاتصال:

ينبغي إنشاء قنوات للاتصال بين أعضاء المجلس وبين المجلس وفريق العمل، وأكثر هذه القنوات شيوعاً هي بلا شك اجتماعات المجلس الدورية، فتميل المجالس الصغيرة الفعالة لعقد اجتماعات بصفة شهرية، بينما لا تنعقد المجالس الأكبر سوى مرة كل ثلاثة أشهر للنظر في القضايا الكبرى، في حين تتناول اللجان المكوَّنة من أعضاء المجلس شواغل المنظمة في الفترة ما بين اجتماعات المجلس ربع السنوية. وبالرغم من أن أغلب قوانين الولايات لا تستوجب انعقاد اجتماع واحد سنوياً على الأقل، إلا أن انعقاد اجتماع

المجلس على الأقل أربع مرات سنويّاً لا يظل مسألة تتعلق بالحوكمة الرشيدة؛ لذا على المنظمة أن تضع جدولاً زمنيّاً للاجتماعات (يشمل مكان الاجتماع ومدته وساعته) يناسب احتياجات المنظمة ومسؤولياتها ويتوافق مع إطار القيود الزمنية لأعضاء مجلس الإدارة.

تمثل محاضر اجتماعات المجلس أهمية بالغة لكونها تقوم بدور السجلات القانونية للمنظمة غير الربحية، وفي العموم، من المفترض أن تتسم المحاضر بالإيجاز وليس الإسهاب، إلا أن اجتماعات المجلس يجب أن تتناول جميع القضايا المثيرة أو التي قد تثير الجدل، والدعاوى الرئيسة، والأمور التي تتطلب مبالغ مالية ضخمة، وتسجَّل مناقشة هذه القضايا وأي قرارات اتُّخِذت بشأنها في محاضر الاجتماعات التي يتعين مراجعتها بمعرفة المدققين الماليين في بعض الأمور القانونية، ومراجعة مصلحة الضرائب فيما يتصل بمراجعة الحسابات التي تتطابق مع شروط الإعفاء الضريبي، وكذلك، ينبغي أن تسجَّل اجتماعات اللجنة التنفيذية في محاضر، وأن تحدِّد بنود الإجراءات المسجلة في المحاضر مَن لديه سلطة تنفيذ هذا الإجراء.

ينبغي أن تتيح اجتماعات المجلس فرصاً كافية لتبادل الآراء والإجراءات المقترحة بين الإدارة وأعضاء المجلس، كما ينبغي أن يجتمع رئيس المجلس وأعضاؤه بانتظام مع المدير التنفيذي، وعلى الرئيس أن يؤدّيَ دوراً كبيراً في الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة، فعليه أن يضمن التالي:

(1) فهمَ أعضاءِ المجلس الواضحَ لاستراتيجيات المنظمة وأهدافها وأدوارهم في إدارة المنظمة.

(2) الأهمية الحقيقية للاجتماعات المنعقدة وتعاملها مع الأمور الهامة.

(3) إرسال الأجندات والإخطارات بخصوص الاجتماع قبل انعقاده وإعداد محاضر دقيقة بعد الاجتماع بفترة وجيزة وأن تشمل الموادُّ التي يتسلمها أعضاءُ المجلس هذه المحاضرَ.

(4) إتاحة الفرص للتفاعل بين فريق العمل وأعضاء المجلس.

وكذلك، يتحمل المدير التنفيذي مسؤولية ضمان حماية المستندات الرسمية للمنظمة وحفظها في مكان واحد، وألا يسمح أبداً بتناثرها بين الملفات الشخصية لأعضاء المجلس.

مَن ينبغي أن ينضم إلى المجلس؟

كم عدد الأعضاء المفترَض ضمُّهم للمجلس؟

قد تشترط قوانين الولايات حدّاً أدنى من أعضاء مجالس المنظمات غير الربحية؛ ولذلك تأكَّدْ من مكتب نائب الحاكم بخصوص أي متطلبات تتعلق بالمنظمات غير الربحية في بلدك.

ومع ذلك، يعتمد حجم المجلس على احتياجات منظمتك، ويظل الاعتبار الأهم الذي يتعين أخذه في الحسبان هو أن يكون المجلسُ قادراً على العمل بفاعلية وكفاءة، إلا أن أغلب المجالس تعمل على أفضل نحو مع وجود ما يقرب من اثني عشر عضواً.

أما المنظمات الجديدة الصغيرة، فقد تعمل بشكل أفضل بمجلس مؤلف من نحو ستة أعضاء. ولكن من المؤسف أن الفاعلية وحتى الكفاءة يتطلبان في بعض الأحيان ضم ممثلين عن كل المناطق، وقد يستعاض عن ذلك بتشكيل مجموعة استشارية للمدير التنفيذي لا تتحمل أي مسؤولية قانونية ولا تملك سلطة صنع القرار.

مَن يُفترض أن ينضم إلى المجلس؟

إن الوضع الأمثل هو أن يضمَّ المجلسُ مجموعةً متنوعة بالشكل الكافي الذي يوفر تنوعاً في مجالات الخبرة والمنظور والتنوع البشري، وينبغي اختيار أعضاء المجلس وفقاً لما يتمكنون من تقديمه لمنظمتك، ولا سيما في المجالات التالية:

- **الكفاءة:** وتحتل الصدارة من حيث الأولويات، فينبغي لأعضاء المجلس أن يكونوا قادرين على صنع قرارات إدارية حكيمة وفهم التقارير المالية الأساسية، وقد تتوافر بعض الكفاءات الخاصة مثل وجود كفاءة في المجالات المالية والإدارة العامة والقانون والعلاقات العامة، وقد تحبذ كذلك الكفاءة في مجالات برنامج المنظمة.

- **بناء جسر بينهم وبين ممثلي المناطق:** يجوز وضع الأعضاء من الفئة المستهدفة وغيرهم من الجهات المعنية في الاعتبار.

- **ريادة المجتمع:** يجوز أن يكون بعض أعضاء المجلس رواداً في المجتمع، ويُتاح لهم فرص الوصول إلى الموارد، ولهم صلة بالمنظمات الأخرى التي تهم منظمتك.

- **الأهداف المشتركة:** ينبغي أن يتشارك أعضاء المجلس مع مهمة المنظمة ورؤيتها وأن يلتزموا بالعمل على نجاح المنظمة.

ومن العوامل الأخرى التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تشكيل المجلس، الموازنة بين التنوع البشري بما في ذلك تنوع الأعمار والجنس والعرق، فتضع بعض المنظمات معايير رسمية لاختيار أعضاء المجلس مصممة لضمان تمثيل بعض المجموعات بنسب محددة، وقد تضمن هذه النسب تشكيل المجلس من مجموعة متنوعة من المهارات ووجهات النظر.

وبينما قد يكون من المغري إضافة بعض الشخصيات «ذات الثقل الوظيفي» إلى المجلس، وهم الأشخاص الذين يشغلون مناصب عامة في المجتمع ولكن من غير المُتوقع أن يقوموا بأي عمل فعلي أو حضور اجتماعات المجلس، حيث الغرض من ذلك هو أن وجود أسمائهم على رأس الخطابات أو توقيعاتهم قد يسهل من عملية جمع التبرعات من بعض المؤسسات والشركات، إلا أن الأسماء الواعدة على رأس الخطابات

نـادراً مـا تثيـر إعجـاب المانحيـن المتقدميـن، بـل قـد يثيـر ذلـك اسـتياء أعضـاء المجلـس الملتزميـن مـن مثـل هـؤلاء الأعضـاء الذيـن لا يرونهـم أبـداً.

ما الذي يجب توفره في عضو مجلس الإدارة؟

ينبغـي أن تكـون الأولويـة عنـد البحـث عـن عضـو لمجلـس الإدارة العثـور علـى أشـخاص يتمتعـون باهتمـام صـادق بعمـل المنظمـة، والتـزام نحـو أهدافهـا، واسـتعدادهم لطـرح الأسـئلة، والقـدرة علـى تقديـم نقـدٍ بنَّـاء، وفهـم للاختـلاف بيـن تقديـم اقتراحـات لفريـق العمـل والاسـتيلاء علـى امتيـازات إدارتهـم. إضافـة إلـى ذلـك، فإنـك تحتـاج إلـى أشـخاص لديهـم مـن الخبـرة والدرايـة الفنيـة والحكـم الرشـيد مـا يكفـي للمسـاعدة علـى الحفـاظ علـى مهمـة المنظمـة وقراراتهـا الاسـتراتيجية متسـقين مـع غرضهـا الخيـري حتـى تتمكـن مـن تحقيـق أهدافهـا، ولـن تعنـي أي مـن المؤهـلات السـابقة شـيئاً مـا لـم يكـن لـدى أعضـاء المجلـس الوقـت والموثوقيـة والطاقـة اللازمـة لحضـور الاجتماعـات وكذلـك لخدمـة المنظمـة، وأخيـراً، عليـك أن تضـع بعيـن الاعتبـار قـدرة كل مـن مرشـحيك علـى العمـل جيـداً مـع باقـي أعضـاء المجلـس.

كيف تدعو شخصاً للانضمام إلى المجلس؟

يشـكل أول اتصـال بينـك وبيـن عضـو المجلـس المحتمـل أهميـة بالغـة، فأنـت ترغـب فـي أن يعـرف هـذا الشـخص الأمـور المثيـرة للاهتمـام فـي منظمتـك، كمـا أنـك تريـده أن يصـل إلـى أن الخدمـة فـي المجلـس أمـر يسـتحق العنـاء، فـإذا كان هنـاك عضـو بالمجلـس يعـرف الشـخص الـذي تفكـر فيـه، فهـذا العضـو هـو أفضـل مـن يقـوم بالاتصـال بالعضـو المحتمـل، وإلا، يُطلـب مـن الرئيـس أو أي عضـو آخـر أن يقـوم بمقابلـة كل عضـو محتمـل.

مـن المفتـرض أن توفـر المقابلـة الأولـى، والتـي قـد تكـون مقابلـة علـى الفطـور أو الغـداء أو أي وضـع اجتماعـي آخـر، وقتـاً كافيـاً للخـوض فـي مناقشـة تفصيليـة حـول المنظمـة ودور أعضـاء المجلـس. وخـلال مناقشـة دور المجلـس مـع الأعضـاء المحتمليـن، ينبغـي أن تتحـدث

بوضوح عن سبب اختيارهم وبأي صفة سيُقدمون خدماتهم، وعن المهارات ووجهات النظر التي تريد أن يسهموا بها، وعمل اللجان الذي يُحتمل قيامهم به، وما الفترات الزمنية التي من المتوقع أن يستغرقوها في إجراء الاجتماعات والأنشطة الأخرى ومدة عضويتهم والنفقات المتوقع صرفها بصفتهم أعضاء للمجلس مثل تلك التي تُنفق على الطعام والسفر والوقت المستغرق بعيداً عن عملهم وأي مبالغ مالية متوقع منهم الإسهام بها بصفة شخصية. كما ينبغي أن تتأكد مما إذا كان لأعضاء المجلس المحتملين أي مصالح أو نزاعات (أي أعمال تجارية أو علاقات أخرى قد تؤثر في قدرتهم على خدمة مصالح المنظمة).

في المقابل، عليك أن تسأل أعضاء المجلس المحتملين عن الأمور التي يرغبون في تقديمها للمنظمة وكيف يمكن الاستفادة من إسهاماتهم على نحو أبسط وأفضل لخدمة المنظمة. وتذكر أن أعضاء المجلس يحتاجون أيضاً إلى المكافأة، كما يجب أن تنظر فيما يمكن أن تقدمه المنظمة إلى أعضاء المجلس مثل إشباع الحاجة لخدمة المجتمع وتكوين صلات اجتماعية والخبرة في مجال وضع السياسات وجمع التبرعات وغيره من النواحي، فليس من المفترض أن تتعجل رد الأعضاء المحتملين في أول مقابلة، بل ينبغي لك أن تشجعهم على أخذ الوقت الكافي للتفكير في دعوتك، حيث إن الأعضاء الجدد الذين هم على دراية تامة بالمنظمة، بما في ذلك المشكلات والفرص، وعلى دراية بالدور المتوقع منهم أن يؤدوه، هم على الأرجح من يشاركون جيداً ويشكلون تأثيراً في المجلس.

التوجيه:

حتى يتمكن أعضاء المجلس من العمل بفاعلية، عليهم أولاً أن يفهموا جيداً ما هي المنظمة التي يعملون لديها، فينبغي أن يتعرف أعضاء المجلس القائمون أو فريقُ العمل أو الأعضاء الجدد سواء أكانوا أفراداً أم مجموعة إلى البرنامج، وذلك من خلال تقديم معلومات حول احتياجات المجتمع التي تقدمها المنظمة، وبرامجها، وأهدافها

الاستراتيجية، وفلسفتها، ومصادر التمويل التشغيلي. كما ينبغي لك أن تعرض عليهم محاضر آخر اجتماعات المجلس حتى يتمكنوا من استعراض القضايا والقرارات التي تناولها المجلس، ومن المُجدي كذلك القيام بجولة في مبنى المنظمة وتقديم الأعضاء الجدد إلى أعضاء فريق العمل.

يجب أن يتسلم كل عضو جديد ملفاً يحتوي على بيان مهمة المنظمة، وبيان لأهدافها، وموازنتها وقائمة بمصادر التمويل، واللائحة الداخلية، والهيكل التنظيمي، وأسماء أعضاء المجلس، وكبار الموظفين وعناوينهم وأرقام هواتفهم، وقائمة بالمهام المسندة إلى لجنة المجلس القائمة. كما يمكن أن تساعد أي نشرات أو تقارير رئيسة أو مقترحات أصدرت أخيراً أو قيد الإصدار على تقديم معلومات قيمة للأعضاء الجدد، وينبغي لك أن تناقش مع أعضاء المجلس الجدد أي بنود بشأن التعويضات في اللائحة الداخلية (تقوم المنظمة بتعويض أعضاء المجلس عن النفقات القانونية والأحكام في حالة الدعاوى التي ترفع ضد الإهمال، وفي بعض الولايات، يجب تعويضهم ما لم تنص اللائحة الداخلية على خلاف ذلك).

ويوصَى بشدة بشراء أعضاء المجلس والمسؤولين بوليصة تأمين ضد المسؤولية تجاه الغير. فغالباً ما ترفض المجتمعات التي تتسم بالمعرفة ورواد الأعمال الانضمام إلى مجلس إدارة لا يشمل مثل هذه البوليصة.

ومن أجل تحقيق مجلس إدارة متنوع ونموذجي، يمكنك أن تعين أعضاء لديهم خبرة محدودة أو دون خبرة في مجال الإدارة أو عملية الحوكمة. وسيفتقد ممثلو العملاء هذه الخبرة. وفي هذه الحالة، عليك أن توفر تدريبات خاصة لتمكن هؤلاء الأعضاء من الإسهام بشكل فعال، وينبغي أن يشمل هذا التدريب دروساً حول المهارات الجماعية المتعلقة بعمليات البرامج، والإجراءات البرلمانية، وكيفية قراءة الميزانية وفهمها، والمتطلبات القانونية اللازمة لمنظمة غير ربحية؛ ولذلك تتيح البرامج التوجيهية لأعضاء المجلس الجدد والاجتماعات السنوية للمجلس وفريق العمل فرصاً جيدة لتعريف أعضاء المجلس بأنشطة المنظمة وقضاياها.

ولكن تشكيل مجلس إدارة فعال لا يحدث بين ليلة وضحاها، حيث ينبغي رعايتهم والحفاظ عليهم. فإن الإسهامات التي قد يقدمها مجلس إدارة ذو كفاءة عالية وملتزم تجاه المنظمة تستحق عناء الإعداد لذلك وغيره من الأعمال الصعبة، أما النزاعات العرضية والملل كل فترة والإحباطات التي تصيبهم فهي كلها أعراض تصيب حتى أكثر المجالس «المتعاونة».

اللائحة الداخلية:
الإدارة وفقاً للقواعد

تمثل اللائحة الداخلية كتاب القواعد التي تخضع لها المنظمة غير الربحية، حيث إنها تحكم أغلب الشؤون الداخلية للمنظمة وتحدد المنوطين بالسلطات والصلاحيات وكيفية التعامل معها. كما أنها تعطي شكلاً للمنظمة حيث تساعد على الحد من النزاعات والخلافات وتساعد على الحماية من سوء استخدام الأموال.

وتحدد اللائحة الداخلية طريقة عمل مجلس الإدارة، وحجم المجلس، واختيار أعضائه، ومدة ولايتهم، وعدد اجتماعات المجلس، وعدد المسؤولين واللجان، والإجراءات المالية والقانونية، وغرض المنظمة.

وينبغي أن تتم صياغة اللائحة الداخلية بالشكل الذي يلبي احتياجات منظمتك، ويمكن أن يساعدك نموذج الأحكام الوارد في هذا الفصل، ولكن عليك ألا تكتفي باعتماد مجموعة من أحكام اللائحة الداخلية التي شكَّلها شخص آخر، بل حدد الطريقة التي تريد أن تعمل بها منظمتك، وتذكر أن هذه القواعد قد لا تناسبك للأبد، فينبغي على اللائحة الداخلية أن تحدد الخطوات التي سيتم بها التعديل حسب الضرورة أو المرغوب فيه، ولكن عند التأسيس، قد تتشابه بعضُ أحكامِ اللائحة الداخلية مع تلك الخاصة بالنظام الأساسي، لذا لا داعي لتكرار هذه الأحكام.

وتبين الاستبيانة التالية القرارات التي ستحتاج لاتخاذها بشأن محتوى اللائحة الداخلية، ويرد عن كل سؤال نموذج لأحد أحكام اللائحة الداخلية، ولكن تذكر أنه مجرد مثال. لذا ننصحك بالاستعانة بمحامٍ لمراجعة اللائحة الداخلية لتضمن أنها تستوفي المتطلبات القانونية المتبعة في ولايتك، بالرغم من أن القوانين الدولية لا تستلزم بالضرورة إدراج جميع العناصر التالية في اللائحة، إلا أنه من الأفضل بوجه عام إدراجها جميعاً في اللائحة.

دليل اللائحة الداخلية: فصلاً بفصل:

(يمكن الاستعانة بالعناوين المكتوبة بالأحرف العريضة الواردة أدناه كعناوين لفصول اللائحة الداخلية، ما لم تنص الولاية على صيغة مختلفة):

أولاً. ما غرض المنظمة؟

مثال: ينحصر غرض هذه المنظمة بشكل أساسي في المجال الديني أو الخيري أو العلمي أو الأدبي أو التربوي وذلك ضمن المعنى الوارد في القسم 501 (ج) (3) من قانون الضرائب لعام 1986 أو غيره من أحكام قانون الولاية أو القوانين الفيدرالية التي قد يسري العمل بها من وقت لآخر، وتتمثل الأغراض الخاصة في... (حدد أغراض منظمتك أو الخدمات التي تقدمها).

ثانياً. أين سيكون مقر المنظمة (المكتب المسجل)؟

مثال: يوجد مقر المكتب المسجل في... (العنوان) ما لم يتفق مجلس الإدارة على خلاف ذلك.

ثالثاً. هل ستتضمن المنظمة أعضاءً؟

هناك فرق بين أعضاء المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة، فتختلف قوانين الولايات حول ما إذا كان يتحتم على المنظمة أن تضم أعضاء، فقد لا يشترط قانونُ الولايةِ وجودَ أعضاءٍ ولكن

أحيانـاً مـا يضـع اسـتثناءات. فعلـى سـبيل المثـال، كانـت ولايـة مينيسـوتا تسـتلزم وجـود أعضـاء فـي السـابق، أمـا الآن فلـم يعـد الأمـر كذلـك باسـتثناء المنظمـات الخيريـة المصـرح لهـا «بالأنشـطة للأغـراض الخيريـة» وهـو نشـاط يسـتلزم وجـودَ مـا لا يقـل عـن خمسـة عشـر عضـواً.

إذا كانـت المنظمـة غيـر الربحيـة تضـم أعضـاءً، فهـم عـادةً لا يجتمعـون سـوى مـرة واحـدة سـنويّاً، ففـي أغلـب المنظمـات غيـر الربحيـة، لا يملـك الأعضـاء أي صلاحيـات، ولكـن قـد توجـد اسـتثناءات فـي ولايتـك. فقـد تمنـح بعـض المنظمـات للأعضـاء فرصـة اختيـار أعضـاء مجلـس الإدارة واعتمـاد أو مراجعـة اللوائـح الداخليـة والموافقـة علـى الدمـج والتصفيـة وبيـع الأصـول، إلا أن هنـاك منظمـات أخـرى يقتصـر دور أعضائهـا علـى تقديـم إسـهامات سـنوية (إذا كان قانـون الولايـة يسـمح بذلـك، ينبغـي أن تنـص اللائحـة الداخليـة بوضـوح علـى أن هـذا النـوع مـن الأعضـاء ليسـوا أعضـاء بصفـة قانونيـة ولا يملكـون حـق التصويـت).

إذا كانـت المنظمـة لا تضـم أعضـاء، فينبغي أن تنـص اللائحـة الداخليـة تحديـداً علـى ذلـك، وإن رأى مؤسسـو المنظمـة ضـرورة وجـود أعضـاء، فينبغـي وضـعُ الأسـئلة التاليـة فـي الاعتبـار:

1. ما المؤهلات المطلوبة للعضوية؟

مثـال: تتـاح عضويـة المنظمـة لجميـع الأفـراد والأشـخاص والمؤسسـات والملكيـات الخاصـة والجمعيـات والشـراكات والأنديـة التـي تهتـم بتعزيـز أهـداف المنظمـة وأغراضهـا وكل مـن يعـد مؤهـلاً للعضويـة وفقـاً للشـروط التـي وضعهـا أعضـاء مجلـس الإدارة وأنـه اسـتوفى جميـع شـروط العضويـة (مثـل تسـديد الرسـوم).

(وكذلـك يمكنـك وضـع فئات للعضويـة، مثـال: الأفـراد والعائـلات والشـركات الأعضـاء، كل مـن يدفـع رسـوماً أو أتعابـاً مختلفـة أو تختلـف حقوقـه وواجباتـه).

2. كم مدة العضوية؟

مثـال: تنتهـي العضويـة بنهايـة المـدة التـي حددهـا مجلـس الإدارة ولا يجـوز إنهاؤهـا أو

تجميدها إلا في حالة عدم تسديد الرسوم أو الأتعاب التي حددها المجلس، ما لم يتسلم الأعضاء إخطاراً كتابيّاً مُسبقاً بما لا يقلُّ عن خمسة عشر يوماً والأسباب وراء ذلك. ويتاح للأعضاء فرصة الاستماع إليهم أو قراءة تقارير كتابية منهم. ويجوز إعادة العضوية بموجب إجراءات يتخذها المجلس. (ملحوظة: قد تسمح بعض قوانين الولايات بحكم الإنهاء هذا ولكن القواعد تختلف من ولاية إلى أخرى).

3. الصلاحيات: ما القرارات التي يمكن أن يتخذها الأعضاء في حالة وجود هذه الإمكانية؟

مثال: لا يحق للأعضاء التصويت.

أو: ينبغي للأعضاء الموافقة على أي تغييرات تطرأ على اللائحة الداخلية والموافقة على دمج المنظمة.

4. بخصوص الاجتماعات: ما الحد الأدنى للاجتماعات خلال السنة، ومن الذي يحق له الدعوة إلى الاجتماع، وما الإخطار المسبق المطلوب، وكم عدد الأعضاء الواجب حضورهم لسير الأعمال، وهل ستطبق قواعد النظام الديمقراطية أو النظام الموحد للإجراءات البرلمانية (يوصَى بتعيين مجموعة محددة من القواعد) وهل يحق للأعضاء التصويت بالإنابة؟ (عليك أن تعقد اجتماعاً على الأقل مرة سنويّاً، ولا تحدد نصاباً يكون من الصعب اكتماله دون بذل جهود استثنائية، ومن ناحية أخرى، هناك بعض الولايات التي لا تسمح بعدد قليل يمكن استكماله بعدد صغير من الحضور).

مثال: يعقد الاجتماع السنوي في الوقت والميعاد والمكان الذي يحدده مجلس الإدارة بموجب إخطار كتابي يسلم لكل عضو قبل الاجتماع بما لا يقل عن خمسةَ عشرَ يوماً (تشترط بعض الولايات مدة أقل). ويترأس مسؤول من المنظمة الاجتماع، ويتكون النصاب من (؟) عضو، و (لا) يُسمح بالتصويت بالإنابة، وتخضع الطلبات والتصويت وغيره من ممارسات الاجتماع لقواعد النظام الديمقراطي.

رابعاً. كيف سيكون هيكل مجلس الإدارة؟

1. ما حجم المجلس؟

حسبما ورد في الفصل المتعلق بمجلس الإدارة، قد تنص قوانين ولايتك على اشتراط حد أدنى لحجم المجلس، بخلاف ذلك، فإن أفضل حجم يعتمد على احتياجات كل منظمة، فأغلب مجالس الإدارة قد يناسبها ما يقرب من اثني عشر عضواً، ولكن قد ترغب المنظمات الجديدة والصغيرة غير الربحية في البدء بنصف ذلك العدد، ويبقى أهم ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار هو قدرة المجلس على العمل بفاعلية وكفاءة.

مثال: تدار الأعمال والشؤون الخيرية للمنظمة بموجب توجيهات مجلس الإدارة الذي يتكون مما لا يقلُّ عن ستة أشخاص ولا يزيد عن خمسةَ عشرَ شخصاً حسبما يحدد المجلس.

2. من المؤهلون لعضوية مجلس الإدارة؟

إذا كان ينبغي تمثيل مجموعة بعينها أو سيكون هناك أعضاء «بحكم منصبهم» فيجب توضيح ذلك، (من المهم إدراك أن الأعضاء «بحكم منصبهم» ليسوا أعضاء «غير رسميين» أو «شرفيين» أو «لا يحق لهم التصويت»، بل إن العضو بحكم منصبه يخدم في المجلس نظراً لمنصبه، مثل كبير الموظفين، وله جميع الحقوق التي لباقي الأعضاء، وتقرر بعض المنظمات أن المدير التنفيذي يجب أن يكون عضواً بحكم منصبه، أما البعض الآخر فيرى عكس ذلك، (لا توجد إجابة صحيحة في هذه الحالة).

مثال: في جميع الأحوال، يكون ما لا يقل عن 25 ٪ من أعضاء مجلس الإدارة ممثلين عن (؟)، ويكون المدير التنفيذي عضواً من أعضاء مجلس الإدارة بحكم منصبه.

3. كم مدة تَوَلِّي أعضاء مجلس الإدارة منصبهم، وهل يحق لهم أن يمضوا أكثر من فترة واحدة؟

قد تتناول اللائحة الداخلية عملية التسمية أو يُترك الأمر للمجلس.

مثال: يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال تصويت أغلب الأعضاء الموجودين في اجتماع المجلس المنعقد على النحو الصحيح، باستثناء أن يصوت عضو لانتخاب نفسه، ويتولى منصبَه لفترةٍ مدتُها ثلاث سنوات، وتتم عملية الانتخاب بحيث يُنتخَب ثلث المجلس كل سنة، ولا يجوز تولي عضو لأكثر من فترتين متتابعتين مدة كل منهما ثلاث سنوات. (يمكن للمؤسسين، الواردة أسماؤهم في النظام الأساسي، على أنهم أعضاء بصفة مبدئية أن ينتخبوا بعد ذلك أول مجموعة لأعضاء مجلس الإدارة).

4. كيف يُستبدل أعضاء مجلس الإدارة الذين قدموا الاستقالة قبل انتهاء فترتهم؟

عادةً ما ينتخب المجلس البدلاء ما لم يختر أن يترك أي منصب فارغاً.

مثال: إذا توفي أحد أعضاء مجلس الإدارة أو استقال أو استُبعِد، يحقُّ للمجلس اختيار عضو يتولى طوال مدة الفترة غير المنتهية.

5. هل يمكن استبعاد الأعضاء من مجلس الإدارة قبل انقضاء فترة ولايتهم؟ وفي هذه الحالة، ما طريقة تنفيذ ذلك؟ وما الشروط المطلوبة؟

في أغلب الولايات، لا يجوز للمجلس استبعاد أي عضو انتخبه أعضاء المجلس.

مثال: يمكن استبعاد عضو من أعضاء مجلس الإدارة من منصبه بسببٍ أو دون سبب عن طريق تصويت أغلب الأعضاء الحاضرين في اجتماع مدعو له على النحو الصحيح بموجب إخطار لا تقل مدته عن خمسة أيام ولا يزيد عن ثلاثين يوماً من موعد الاجتماع وأن يكون استبعاد هذا العضو مسجَّلاً في جدول أعمال الاجتماع المُسَلَّم لكل عضو.

6. هل يتم تعويض أعضاء مجلس الإدارة عن الوقت والخدمات والتنقلات وغيرها من النفقات؟

عادةً ما تنص اللائحة الداخلية للمنظمات غير الربحية على ألا يتم تعويض أعضاء مجلس الإدارة عن الوقت والخدمات، ولكن قد تنص قوانين الولاية الحاكمة للتأسيس على ما إذا كان يمكن لأعضاء المجلس الحصول على تعويض مادي أم لا.

مثال: لا تُدفع أي تعويضات لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة عن خدماتهم بصفتهم أعضاءً للمجلس باستثناء ما يصدره المجلس من قرار، يجوز تعويض أعضاء مجلس الإدارة عن النفقات المتكبَّدة نيابةً عن المنظمة.

خامساً. كيف تتم هيكلة اجتماعات مجلس الإدارة؟

1. ما الحد الأدنى لعدد مرات انعقاد اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة في السنة؟

من أجل تحقيق الحوكمة الفعالة، عادةً يحتاج المجلس للاجتماع على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر، ويُفضَّل مرتين في الشهر أو مرة شهريّاً، ولكن ينبغي أن تفسح اللائحة الداخلية مجالاً للمجلس للتصرف. مَن يضع جدول اجتماعات المجلس ومكانها؟

مثال: ينبغي لمجلس الإدارة أن يجتمع ما لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر، ويجوز انعقاد الاجتماعات في الأوقات والأماكن التي يحددها أغلب أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز للمجلس أن يوكل الرئيس باتخاذ هذه القرارات.

2. من يجوز له الدعوة لاجتماع خاص للمجلس، رئيس المجلس أم المدير التنفيذي أم عدد محدد من الأعضاء؟

في بعض الولايات، يجوز لأعضاء المجلس الدعوة لانعقاد اجتماع المجلس.

مثال: يمكن الدعوة لانعقاد اجتماع خاص لمجلس الإدارة في أي وقت بِنَاءً على طلب الرئيس أو المدير التنفيذي أو أي عضوين من أعضاء مجلس الإدارة شريطة أن يحدد هذا الطلب الغرض من الاجتماع وأن ينعقد الاجتماع في غضون خمسةَ عشرَ يوماً من هذا الطلب.

3. ما متطلبات الإخطار بخصوص الاجتماعات؟

عادةً ما تشير اللائحة الداخلية إلى ضرورة إرسال إخطار كتابي يوضح مواعيد الاجتماعات العادية والخاصة ومكانها إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة في غضون عدد من الأيام قبل موعد انعقاده. ويتعين أن تنص اللائحة على إمكانية التنازل عن الإخطار

الكتابي، والاستعاضة عنه بإمكانية قبول أعضاء المجلس الإخطار عبر الهاتف أو أي وسيلة اتصال أخرى.

مثال: ينبغي أن يُرسَل إخطارٌ كتابيٌّ بشأن الاجتماعات العادية والخاصة في غضون فترة لا تقل عن خمسةَ عشرَ يوماً قبل انعقاد الاجتماع، شريطة أنه يجوز لأي عضو من الأعضاء أن يحرر إقراراً بالتنازل عن استلام الإخطار خطياً قبل أو خلال الاجتماع، ويسجل السكرتير ذلك في محضر الاجتماع أو أي سجلات أخرى له.

4. ما النصاب القانوني لانعقاد اجتماع المجلس؟

مثال: في جميع اجتماعات مجالس الإدارة، يجب أن يكون أغلب الأعضاء بالعدد الكافي والمطلوب لتشكيل النصاب القانوني اللازم لتسيير الأعمال.

5. هل الأغلبية البسيطة (أصوات نصف أعضاء المجلس الحاضرين زائد واحد)

تكفي لتمرير قرار خلال اجتماع المجلس؟

(التصويت بالإنابة في اجتماع مجلس الإدارة هو أمر غير قانوني وفقاً لقانون المنظمات بأغلب الولايات).

مثال: باستثناء ما ينص القانون أو النظام الأساسي أو اللائحة الداخلية على خلاف ذلك، يكون تصويت أغلب الأعضاء الحاضرين في اجتماع منعقد على النحو الصحيح كافياً للقيام بأي إجراء.

6. هل يُصرح «بالإجراءات الكتابية»؟

يتضمن الإجراء الكتابي إعداد طلب أو قرار كتابي وإرساله إلى كل عضو بمجلس الإدارة للتوقيع عليه، مما يجعل الأمر مناسباً لاعتماد الإجراء اللازم خلال الوقت المحدد، ولا سيما إذا كان هذا الإجراء لن يولد أي نِقاش.

مثال: يجوز أن يُتَّخذ أي إجراء لازم أو مسموح باتخاذه في اجتماع مجلس الإدارة عن طريق إجراء كتابي شريطة أن يعتمد جميع أعضاء مجلس الإدارة هذا الإجراء، ويسري الإجراء الكتابي عندما يوقع عليه جميع الأعضاء ما لم ينص الإجراء على غير ذلك. (تشترط أغلب الولايات الحصول على موافقة الأغلبية على الإجراء الكتابي وأن يحمل توقيع جميع الأعضاء).

7. ما القواعد أو الإجراءات التي ستُستخدَم لسير الاجتماع؟

غالباً ما تُستخدَم قواعد النظام الديمقراطي.

سادساً. ما مهام المسؤولين؟

1. مَن المسؤولون الذين ينبغي تعيينهم في المنظمة؟

(يُرجى الرجوع إلى الفصل المتعلق بمجلس الإدارة) قد يشترط قانون الولاية نوعاً محدداً من المسؤولين، ولكن ليس على جميع المسؤولين أن يكونوا أعضاء لمجلس الإدارة. كيف سيتم اختيارهم (تفيد بعض الولايات بجواز انتخاب الأعضاء للمسؤولين). ما مدة بقاء المسؤول في منصبه؟

مثال: مسؤولو المنظمة هم الرئيس ونائب الرئيس والسكرتير وأمين الصندوق وأي مسؤول آخر قد يحدده أعضاء مجلس الإدارة. ويتم انتخاب المسؤولين بتصويت أغلب أعضاء مجلس الإدارة الحاضرين في اجتماع منعقد على النحو الصحيح، ويتقلدون مناصبهم لفترة يحدِّد مدتَها أعضاءُ المجلس.

2. كيف يمكن استبعاد المسؤولين عن مناصبهم؟

مثال: يمكن استبعاد أي مسؤول بسبب أو دون سبب عن طريق تصويت أغلب أعضاء مجلس الإدارة الحاضرين في اجتماع منعقد على النحو الصحيح ويُسلَّم أعضاؤه إخطاراً قبل الاجتماع يبين هذا الغرض.

3. كيف يمكن استبدال المسؤولين الذين تقدموا باستقالتهم أو الذين استُبعدوا قبل نهاية فترتهم؟

مثال: يجوز أن يشغل أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة المناصب الشاغرة بسبب الوفاة أو الاستقالة أو الاستبعاد.

4. ما الصلاحيات والمهامُّ المُسنَدة إلى كل مسؤول؟

مثال: يدير الرئيس جميع اجتماعات مجلس الإدارة والعضوية، ويُشرِف على الأهداف طويلة المدى واستراتيجيات المنظمة ويكون حلقة الوصل بين المجلس و (المسمى الوظيفي لكبير الموظفين، مثال: المدير التنفيذي أو الرئيس) كما ينفذ جميع المهام الأخرى التي قد يحددها أعضاء مجلس الإدارة.

ويؤدي نائب الرئيس جميعَ الواجبات التي قد يحددها له أعضاء مجلس الإدارة، ويكون له جميع صلاحيات رئيس المجلس وعليه أداء جميع مهامه في حالة غيابه أو عجزه عن التصرف، في حالة استمرار هذا الغياب أو العجز.

ويكون المدير التنفيذي أو (الرئيس) هو المسؤول التنفيذي للمنظمة، ويكون مسؤولاً عن سير أعمال المنظمة اليومي، إضافة إلى ذلك، عليه أن يؤدي الواجبات التي قد يحددها أعضاء مجلس الإدارة من وقت لآخر.

ينبغي على السكرتير أن يحضر جميع اجتماعات المجلس، وأيَّ لجان قد يُطلَب منه حضورها، وأن يحفظ محاضر هذه الاجتماعات، ويُدوِّن ملاحظاتٍ ويُعِد أي نسخ معتمَدة لسجلات المنظمة، كما يؤدي جميع الواجبات الأخرى التي قد يحددها أعضاء مجلس الإدارة.

يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن صندوق المنظمة وأن يتسلم ويحتفظ بأموال المنظمة ويوزعها حسبما هو مصرح له، كما يؤدي جميع الواجبات الأخرى التي قد يحددها أعضاء مجلس الإدارة.

تحديد مَن مِن المسؤولين سيكون عضواً من أعضاء مجلس الإدارة؟

مثال: يكـون الرئيـس ونائب الرئيس أعضـاء لمجلس الإدارة، ويجوز لباقـي المسؤولين أن يكونـوا أعضـاءً للمجلس، ولكـن لا يكـون مطلوبـاً منهـم ذلـك.

سابعاً. كيف تُشَكَّلُ اللجان؟

يُرجـى الرجـوع إلـى الفصـل المتعلـق بمجلـس الإدارة. قـد تنـص اللائحـة الداخليـة فقـط علـى أن مجلس الإدارة قـد يشـكل اللجـان ويحـدد كيفيـة عملهـا، وقـد تُسـمِّي بعـضَ اللجـان الخاصـة، وتُحـدِّد مهامَّهـا، أو قـد لا تُسـمِّي سـوى لجنـةٍ واحـدة أو اثنتيـن وتسـمح بتشـكيل لجـان جديـدة.

أمثلة بديلة:

أ- يجـوز أن يشـكل مجلـس الإدارة لجنة أو لجنتيـن تكـون لهمـا نفس صلاحيـات المجلس لإدارة أعمـال المنظمـة إلـى المـدى الـذي يحـدده المجلـس، ويجـوز أن يكـون أعضـاءُ اللجـان أعضـاءً للمجلس أو غيرهـم مـن الأشـخاص المعنييـن. كمـا يجـوز للمجلـس أن يسـند مهمـة تعييـن اللجـان ورؤسـائها إلـى رئيـس مجلـس الإدارة.

ب- يشـكل مجلـس الإدارة اللجـانَ المحـددة. (يُرجـى الرجـوع إلـى الفصـل المتعلـق بالمجلـس للاطـلاع علـى اللجـان ومهامهـا).

ثامناً. ما القواعد الخاصة التي ستطبق في المنظمة؟

1. هـل سـتعوض المنظمـة أعضـاء مجلـس الإدارة (تقـدم لهـم الحمايـة مـن العواقـب الماليـة المترتبـة علـى الدعـاوى والأحـكام ضـد المسـؤولية)؟ يجـوز أن تطلـب إحـدى الولايـات (مثـل مينيسـوتا) تعويضـاً مـا لـم ينـص النظـام الأساسـي أو اللائحـة الداخليـة علـى خـلاف ذلـك.

مثال: مـا المـدى المسـموح بـه مـن قانـون المنظمـات غيـر الربحيـة الخـاص بولايـة... (اسـم الولايـة) والتعديـلات التـي تُجرَى عليـه بيـن الحيـن والآخـر، أو عمـلاً بأحـكام أي قانـون آخـر،

تعـوض المنظمـة كل شـخص كان أو لا يـزال طرفـاً أو تَهـدَّد بـأن يكـون طرفـاً في أي قضيـة أو دعـوى أو إجـراء مهـدَّد بـه أو معلـق أو مكتمـل، أقامهـا أي شـخص فـي أي مـكان، بمـا فـي ذلـك الإجـراءات التـي اتخذتهـا المنظمـة أو اتُّخِـذت فـي حـق المنظمـة، سـواء أكانـت مدنيـة أم جنائيـة أم إداريـة أم تحقيقيـة بسـبب كـون ذلـك الشـخص عضـواً أو كان عضـواً أو مديـراً أو مسـؤولاً في المنظمـة بتصويـت أغلـب أعضـاء مجلس الإدارة الحاضريـن في اجتمـاع منعقـد على النحـو الصحيـح. وتشـمل التعويضـات عـن النفقـات التي تكبدهـا هـذا الشـخص أتعـابَ المحامـاة، والأحـكام، والغرامـات، والمبالـغ المدفوعـة فعليّـاً للتسـوية علـى نحـو معقـول، وذلـك فيمـا يتصـل بهـذا الإجـراء، ويـؤول هـذا التعويـض إلـى مصلحـة ورثـة هـذا الشـخص ومنفـذي وصايـاه ومديـري أموالـه.

6. ما السنة المالية للمنظمة؟

يمكن استبعاد ذلك من اللائحة الداخلية، ويُترَك تحديده لأعضاء المجلس.

تاسعاً. ما أحكام تعديل اللائحة الداخلية؟

مثال: يجـوز لأعضـاء مجلس الإدارة مـن وقـت لآخـر اعتمـاد اللائحـة الداخليـة للمنظمـة أو أجـزاء منهـا أو تعديلهـا أو إلغاؤهـا.

الجوانب القانونية:
التخلص من التعقيدات الروتينية

هناك العديد من الأمور القانونية التي تنطبق على المنظمات غير الربحية مثل: التسجيل لدى الوكالات الحكومية، وتسليم التقارير، والحصول على التراخيص، والالتزام بقوانين العمالة، والمسائل الضريبية. وبعض هذه الأمور ينظمه القانون الفيدرالي وبعضها تنظمه قوانين الولايات، وقد تضع بعض الإدارات المحلية شروطاً أخرى.

تتسم معظم إجراءات التعامل مع الأمور القانونية بالبساطة بمجرد استيعابها. وعلى الرغم من أنك تستطيع الاعتماد على نفسك هنا، فالحصول على المشورة القانونية من شأنه أن يساعدك ويطمئنك ويوفر وقتك، وكثير من المحامين يتخصصون في هذه الأمور. وبما أن أتعاب المحاماة باهظة أحياناً، فتحقق إن كان من الممكن أن تحصل على خدمات قانونية تطوعية أو زهيدة عن طريق أحد برامج المساعدة القانونية أو عن طريق معارف أحد أعضاء مجلس الإدارة.

التأسيس:

ليس من الضروري تأسيس منظمة كي تتمتع المجموعة بإعفاء ضريبي، فبعض المجموعات تستطيع مزاولة أعمالها كجمعيات غير مؤسسة وغير محكمة التكوين. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجمعية تطلب مساهمات مالية، فقد تجد منظمة غير ربحية

مؤسَّسَة وقائمة تتعاطف مع هدفها وتقبل العمل بكونها «وكيلاً ماليّاً» لها (مع أن الأمر ليس بالبساطة التي يبدو عليها، ويحتمل أن يتسبب في مشكلات ائتمانية للوكيل المالي). وقد تتعاون المجموعة مع منظمة قائمة في منطقة الخدمة نفسها بهدف وضع برنامج محدد وتشغيله.

ومعَ ذلك، فإن التأسيس أمر مستحسن لأنه يقدم مزايا هائلة نوضحها فيما يلي:

ما التأسيس؟

المؤسسة هي كيان قانوني ذو حقوق ومزايا ومسؤوليات منفصلة عن المستثمرين فيه وأعضائه ومديريه.

ومع أن كثيراً من الشركات تزاول أعمالها على هيئة ملكيات فردية أو شراكات، فإن الشركات التي تمارس الأنشطة الأكبر والتي تمتلك معظم رأس المال تزاول أعمالها على هيئة مؤسسات. ويعد التأسيس أيضاً شكلاً رئيساً للمنظمات الخاصة بالمجموعات غير التجارية المُشكلة لأغراض فنية أو تعليمية أو اجتماعية أو خيرية. وعلى وجه العموم، فإن المنظمات غير الربحية المؤسسة ليس لها مساهمون كالمؤسسات التجارية، ولكن لها مجالس إدارة، وقد يتمتع أعضاؤها بحق التصويت كالمساهمين. إضافة إلى ذلك، ففي معظم الولايات يُعدُّ النائب العام للولاية بموجب القانون ممثل الجمهور في التعامل مع تجاوزات الجمعيات الخيرية.

تُشكَّل المؤسسات عموماً بموجب أحكام قانون الولاية، وهناك عادةً عدة نظم أساسية منفصلة في الولايات تنظم إجراءات التأسيس ومتطلباته بالنسبة للمنظمات غير الربحية (قد يسميها النظام الأساسي غير الهادفة للربح) بما فيها المنظمات الخيرية، والدينية، والتعليمية، والوطنية، والثقافية، والفنية، ومنظمات الخدمة الاجتماعية والرعاية والمصلحة العامة. ويؤدي تشكيل مؤسسة بموجب مثل هذه النظم الأساسية إلى نشأة كيان جديد يتمتع بالسمات التالية:

1. المسؤولية المحدودة: أهم ميزة للتأسيس هي أن الأفراد الذين يديرون المؤسسة لا يتحملون مسؤولية التزاماتها القانونية والمالية إلا في حالات استثنائية؛ فالمؤسسات قد تتكبد ديوناً بسبب المشتريات أو أجور الموظفين أو الرهون العقارية أو عقود الخدمات، وقد تلتزم التزامات قانونية بموجب عقود أو بموجب اتهامات بالإهمال أو التجاوزات. وهذه الديون والالتزامات ملقاة على عاتق المؤسسة لا على الأفراد الذين يمتلكون عضويتها، مما يقلل من الخطر على الأصول الشخصية للأفراد المشاركين في مشاريع اجتماعية.

ينبغي للمسؤولين والمديرين كي يضمنوا مسؤوليتهم المحدودة أن يقوموا بالتالي: (1) أن يوضحوا عندما يقومون بأعمال المؤسسة أنهم يقومون بذلك بصفتهم ممثلين عنها، (2) أن يحرصوا على فصل أموال المؤسسة عن أموال الأفراد، (3) أن يعقدوا اجتماعات دورية لمجلس الإدارة لمناقشة أعمال المؤسسة والقيام بها، (4) أن يتبعوا كافة الإجراءات الرسمية الأخرى الخاصة بالمؤسسة، (5) أن يبذلوا جهداً معقولاً كي يوفروا الأموال الكافية للمؤسسة كي تفي بالتزاماتها.

2. الاستمرارية: تستمر المؤسسة في الوجود «إلى الأبد» حتى يتم حلها قانونيّاً، ما لم تكن مؤقتة إلى أمد معين ومحدود. ولا يعتمد وجودها القانوني على استمرار مشاركة أفراد أو مديرين بعينهم.

3. القواعد الموحدة: نظراً لأن أعمال المؤسسات تدار عن طريق قواعد موحدة، رغم مرونتها، يحددها قانون الولاية، فإن العاملين فيها والمتعاملين معها يدركون كيف ينبغي لهم التصرف وما الأمور المتوقعة منهم. فمن السهل نسبيّاً، مثلاً، إثبات أن مسؤولي مؤسسة ما لهم في الواقع سلطة إبرام العقود نيابة عنها، ولكن الأصعب بكثير من ذلك هو إثبات أن الأشخاص الذين يتصرفون نيابة عن المنظمات غير المؤسسة لهم سلطة إبرام العقود نيابة عنها. وحيث إن الشكل المؤسسي –مثلما ذكرنا آنفاً– يتميز بالاستمرارية (أي إنّ المؤسسة تستمر حتى

وإن تغير المتحكمون فيها)، فإن بعض الأعمال التجارية والممولين والبنوك يفضلون التعامل مع المنظمات غير الربحية المؤسسة.

4. الإعفاء الضريبي: من الأسباب المهمة للتأسيس أنه يسهل التقدم للحصول على الإعفاء الضريبي بموجب قوانين ضريبة الدخل الفيدرالية والخاصة بالولايات. ومن المهم مع ذلك فَهْمُ الفارق بين كون المنظمة «غير ربحية» وكونها «معفاةً ضريبيّاً»؛ فكثير من المنظمات غير الربحية غير مؤهلة للحصول على إعفاء من ضرائب الدخل الفيدرالية أو الخاصة بالولايات.

كيف يمكن تأسيس المنظمة؟

تصير المنظمة غير الربحية مؤسسةً عبر صياغة وثيقة تأسيس قانونية أو إعلان تأسيس وتقديمه إلى الولاية، ويُحبَّذ أن تحصل المنظمة على مساعدة قانونية عند التقدم للتأسيس، لكن ذلك ليس ضروريّاً؛ فكل ما يفعله المحامي في كثير من الحالات هو استعراض إعلان التأسيس بعد أن يستكمل أعضاء المنظمة النموذج المخصص.

راجع قانون ولايتك لمعرفة الحد الأدنى للأعضاء المؤسسين لأي منظمة، فقانون مينيسوتا يشترط عضواً مؤسّساً واحداً فقط بلغ السن القانونية (18 عاماً أو أكبر).

عندما تختار اسماً لمؤسستك، تحقق مع مسؤول الولاية المختص للتأكد أنه ما من مجموعة أخرى داخل الولاية تحمل الاسم نفسه أو اسماً مشابهاً، وفي بعض الحالات، مثل عمل المنظمة في ولايات مختلفة، ينبغي إجراء بحث يشمل البلد بأكمله.

كثيراً ما تستطيع وكالة تسجيل المؤسسات الجديدة بالولاية أن تعطيك نموذجاً لإعلان التأسيس، ولكن هذا النموذج، رغم استيفائه للمتطلبات القانونية للولاية، قد لا يكفي إذا أردت التقدم للحصول على وضعية المنظمات 501 (3) (ج) (احصل على نسخة من منشور دائرة ضريبة الدخل رقم 557).

تختلف المعلومات التي ينبغي إدراجها في إعلان التأسيس بين ولاية وأخرى، ولكنها قد تشمل بعض البنود التالية أو جميعها:

1. اسم المؤسسة.

2. هدف المؤسسة: ستدقق دائرة ضريبة الدخل على الأرجح في هذا الإعلان لأنه يقصر أنشطتك على الأنشطة المتسقة مع هدف المنظمة، ويجب أن تتفق أهدافك مع ما هو مسموح به لمن يُعفَوْن ضريبيّاً.

3. إعلان أن المؤسسة لا تقدم أي أرباح مالية لأعضائها أو للآخرين.

4. مدة وجود المؤسسة، وقد تكون دائمة.

5. موقع المكتب المسجَّل للمؤسسة.

6. اسم كل عضو مؤسس وعنوانه.

7. عدد المديرين بمجلس الإدارة المبدئي، واسم وعنوان كل منهم، ومدة عضويتهم بالمجلس (لا يُشترط أن يكون هذا العدد مساوياً للعدد الذي يرى المؤسسون أن اللوائح ستنص على انتخابه فيما بعد، وراجع قانون ولايتك لمعرفة الحد الأدنى لسن أعضاء مجلس الإدارة).

8. حدود المسؤولية الشخصية، إن وُجدت، للأعضاء فيما يتعلق بالتزامات المؤسسة وطرق الإنفاذ والتحصيل (لن تحتاج لهذه الطرق إلا في ظروف غير اعتيادية).

9. هل تمتلك المؤسسة رصيداً رأسماليّاً أم لا؟ (معظم المؤسسات غير الربحية لا تمتلك رصيداً رأسماليّاً).

10. أحكام حل المؤسسة وتوزيع أصولها.

11. هل ستكون هناك أعضاء غير أعضاء مجلس الإدارة أم لا؟

يُسلم إعلان التسليم لدى اكتماله إلى الوكالة الخاصة بالتأسيس في الولاية، وهي مكتب نائب الولاية في بعض الولايات. ثم تصدر «شهادة تأسيس» أو «ميثاق تأسيس»، وبذلك يبدأ وجود المؤسسة قانونيّاً. وقد تشترط ولايتك التسجيل السنوي للحفاظ على وضعية المؤسسة.

ينبغي عقد الاجتماع الأول لمجلس الإدارة بعد تأسيس الشركة، وينبغي خلال هذا الاجتماع اعتماد اللوائح المبدئية إذا لم تكن قد وُضعت (بعض الولايات تضع اعتماد اللوائح ضمن شروط التأسيس). من الضروري وضع اللوائح مبكراً لأنها تُبيِّن كيفية مزاولة مجلس الإدارة أعمالَه وانتخاب المسؤولين، وقد تتضمن أيضاً بعض الأعمال الضرورية الأخرى (حتى إن كان قانون ولايتك لا يَشترِط وضع اللوائح، فمن المستحسن للغاية أن تضع بعضَها لتفادي أي تساؤلات حول صلاحيات الأعضاء وكيفية مزاولة أعمالهم). قد يشترط قانون ولايتك أيضاً أن تزاولَ منظمتُكَ أعمالَها بأسلوب معين وفي حدود هيكلية معينة مثل تعيين مسؤولين وعقد اجتماعات دورية والاحتفاظ بسجلات مالية ومحاضر للاجتماعات. كما قد يضع القانون شروطاً إضافية أو مختلفة بالنسبة للمنظمات ذات العضوية.

الإعفاء الضريبي

يتسم الإعفاء الضريبي بتعقيد أكبر مما يتخيله الناس كثيراً، إذ يتضمن عدة أنواع من الضرائب ومستويات حكومية كثيرة تؤثر في شتى أنواع المنظمات غير الربحية تأثيراً مختلفاً. كما أن المنظمات المؤهلة للإعفاء من سداد ضرائب الدخل الفيدرالية على دخلها بأكمله أو جزء منه ليست مؤهلة بالضرورة للحصول على مساهمات تُخصَم من ضرائب المانحين.

يجب على المنظمات غير الربحية المصنفة كمنظمات 501 (3) (ج) (مسماة وفق القسم المنطبق عليها في القانون الضريبي لدائرة ضريبة الدخل) أن تعمل من أجل واحد

أو أكثر من الأهداف التالية: «الأهداف الدينية، أو التعليمية، أو الخيرية، أو العلمية أو الأدبية، وإجراء الاختبارات الخاصة بالسلامة العامة، ورعاية منافسات الهواة الرياضية في البلاد أو خارجها، ومكافحة القسوة ضد الأطفال أو الحيوانات»، ويشار إليها عموماً بالمنظمات الخيرية غير الربحية.

إذا لم تتأهل منظمة غير ربحية للإعفاء الضريبي الخاص بالمنظمات الخيرية، فقد تتأهل للإعفاء بوصفها منظمة «رعاية اجتماعية» بموجب القسم 501 (4) (ج) من القانون المذكور. ويتمثل الفارق الأساسي بين الإعفاءين لا في الهدف النهائي للمنظمة، وإنما في أنواع الأنشطة التي تنخرط فيها؛ فعلى سبيل المثال تُصنَّف المنظمات المدنية عادة بأنها منظمات 501 (4) (ج)، وعلى وجه العموم فإن المساهمات المقدمة لهذه المنظمات لا تعد مساهماتٍ خيرية تُخصَم من عائدات ضرائب الدخل المفروضة على المانحين.

قد تنخرط المنظمات الخيرية 501 (3) (ج) في مساعٍ محدودة من الضغط لكسب التأييد، ما لم تكن مؤسسة خاصة. استشر خبيراً قانونيّاً بشأن الإعفاء الضريبي واعرف إلى أي مدى تستطيع منظمتك أن تمارس الضغط لكسب التأييد وإلا تعرضت لمشاكل مع دائرة ضريبة الدخل.

الإعفاء من الضرائب الفيدرالية

ينبغي أن تُقدَّم طلبات الحصول على الإعفاء الضريبي في غضون سبعة وعشرين شهراً من نهاية الشهر الذي أنشئت أو تأسست فيه الشركة. وسوف تتعامل دائرة ضريبة الدخل عامة مع المنظمة بكونها منظمة 501 (4) (ج) طوال الفترة السابقة على تقديم طلب الإعفاء الضريبي. ينبغي لك أن تتصل بمكتب دائرة ضريبة الدخل في منطقتك وتطلب النموذج 1023، وهو نموذج الطلب الخاص بالحصول على الإعفاء الضريبي لمنظمات 501 (3) (ج)، واطلب أيضاً منشور دائرة ضريبة الدخل رقم 557 حيث ستجد تعليمات مفصلة لتحديد أهليتك لهذا الإعفاء.

إضافة إلى تقديم النموذج 1023 الخاص بالحصول على الإعفاء الضريبي، يتعين على كل منظمة معفاة أن تصدر رقم تحديد هوية صاحب العمل، حتى وإن لم يكن لديها أي موظفين. ويعدُّ رقم تحديد هوية صاحب العمل هو الرمز الرسمي لتحديد هوية منظمة ما (مشابه لرقم الضمان الاجتماعي للفرد)، وتستعمله دائرة ضريبة الدخل لأغراض تتعلق بالضرائب. لضمان الحصول على الإعفاء الضريبي من دائرة ضريبة الدخل في أسرع وقت ممكن، عليك تسليم النموذج 4-ss للحصول على رقم هوية صاحب العمل الخاص بك على وجه السرعة، وذلك حتى قبل أن تسلم النموذج 1023. والنموذجان كلاهما متاح لدى المكاتب المحلية لدائرة ضريبة الدخل. دقق جيداً في الجهة التي ينبغي تسليمها النموذج الخاص بها.

يمكنك تسليم الطلب بنفسك، ولكن الأفضل أن تحظى بمساعدة محامٍ. واحرص على إرفاق نسخ من إعلان التأسيس واللوائح، إن وجدت، مع الطلب. إذا تمت الموافقة على طلبك، فستتلقى خطاباً من دائرة ضريبة الدخل يفيد أن منظمتك معفاة ضريبيّاً ويُذكَر فيه الرمز الذي تُصنَّف تحته. قد تستغرق دائرة ضريبة الدخل حتى عام كامل لترد على الطلب، ولكنها عادة تستغرق بين ثلاثة وأربعة أشهر. عندما تتلقى خطاب دائرة ضريبة الدخل احفظه في مكان آمن، لأن المؤسسات وممولي الشركات يطلبون في العموم نسخة من الخطاب إذا تقدمت للحصول على منحة، ولا تدع النسخة الأصلية خارج مكتبك أبداً.

خلال خمسة أشهر ونصف بعد نهاية السنة المالية لمنظمتك، يتعين على منظمات 501 (3) (ج) المعفاة ضريبيّاً أن تسلم إلى دائرة ضريبة الدخل النموذج 990 الخاص بـ «عوائد» المنظمات المعفاة من ضريبة الدخل. وقد تشترط ولايتك أيضاً تسليم هذا النموذج، ولكن بعض الولايات التي تشترط ذلك تستثني من ذلك المنظمات غير الربحية ذات الإيرادات السنوية الأقل من مبلغ معين، مثل 25 ألف دولار. ويقتضي النموذج 990 حصر كل إيرادات المنظمة ونفقاتها وأصولها ومسؤولياتها.

الإعفاء من ضريبة الدخل الخاصة بالولايات

بعد الحصول على الإعفاء من الضرائب الفيدرالية، ينبغي للمنظمات غير الربحية أن تتقدم للحصول على إعفاء من ضرائب الدخل الخاصة بالولايات إن كان مقرها يقع في ولايات تفرض هذه الضرائب وتشترط التقدم بطلب إعفاء منفصل (بعض الولايات لا تشترط ذلك). وتعد إجراءات التقدم للحصول على الإعفاء من ضريبة الدخل الخاصة بالولايات روتينية، فالولايات تتبع عادة أحكام دائرة ضريبة الدخل، والهيئة المنوط بها منح هذا الإعفاء هي إدارة الإيرادات بالولاية.

عند حصول منظمتك على الإعفاء الضريبي من إدارة الإيرادات بالولاية، قد يستمر اتصالك بتلك الإدارة مرة في العام أو قد يتم تحويلك إلى هيئة أخرى. كما ينبغي للمنظمات التي تقدم النموذج 990 إلى دائرة ضريبة الدخل أن تتقدم سنويّاً بنسخة من النموذج نفسه إما إلى إدارة الإيرادات بالولاية أو إلى مكتب المدعي العام للولاية حسب ما تتطلبه الولاية نفسها. وهذا الإجراء روتيني وحسب، فهو ليس سوى قاعدة من قواعد الامتثال التي يتعين على منظمتك تطبيقها وفقاً للقانون.

للحصول على نماذج الطلب ومعلومات إضافية حول إعفاء المنظمات غير الربحية من ضريبة الدخل الخاصة بالولايات، اتصل بإدارة الإيرادات بولايتك.

الإعفاء من ضريبة المبيعات الخاصة بالولايات

تُفرَض ضريبة المبيعات في معظم الولايات على السلع المباعة للجمهور (بيع بالتجزئة)، لكن بعض المنظمات غير الربحية قد تُعفَى من دفع ضرائب المبيعات التي تشتريها لاستخدامها الخاص (لا تعتمد على ذلك، فالإعفاء من ضرائب المبيعات يتعسر الحصول عليه في معظم الولايات).

يجب على المنظمة غير الربحية، كي تشتري السلع دون دفع ضريبة المبيعات، أن

تقدم للبائع رقم الإعفاء الضريبي، ويمكنك التقدم للحصول على هذا الرقم، ويعرف باسم شهادة الإعفاء الضريبي، من إدارة الإيرادات بالولاية (على سبيل المثال، إن أرادت منظمة ما التقدم للحصول على إعفاء ضريبي في مينيسوتا، فيجب عليها تقديم النموذج ST-16 إلى إدارة الإيرادات بمينيسوتا).

بمجرد أن تحصل منظمتك على رقم الإعفاء الضريبي تصير مسؤولاً عن تقديم الرقم عند القيام بعمليات الشراء كي تُعفَى من ضريبة المبيعات. وللحصول على النماذج والتعليمات وأي معلومات عامة حول الحصول على الإعفاء من ضريبة المبيعات، اتصل بأقرب مكتب لإدارة الإيرادات بولايتك.

الإعفاء من ضرائب المرافق:

بعض المنظمات المؤهلة للحصول على الإعفاء من الضرائب الفيدرالية والخاصة بالولايات غير مضطرة لدفع الضرائب على فواتير الهاتف والمرافق الأخرى، وهذه الميزة عموماً مقصورة على بعض المؤسسات التعليمية المصنفة كمنظمات 501 (3) (ج). لمزيد من المعلومات، اتصل بشركات الهاتف والغاز والكهرباء التي تتعامل معها.

متطلبات التسجيل المحلي وفي الولايات:

قد تتطلب بعض القوانين المحلية وقوانين الولايات أيضاً أنواعاً أخرى من التسجيل بالنسبة للمنظمات غير الربحية؛ ففي الوقت الحالي، تقتضي حوالي نصف الولايات تسجيلاً سنويّاً، وتقتضي اثنتا عشرة ولاية تسجيلاً لمرة واحدة أو التسجيل عند التعامل مع جامعي تبرعات محترفين.

وعلى وجه العموم، فإن المدعي العام للولاية هو من ينظم أمور المنظمات غير الربحية. كما قد تطلب المدن تصريحات للمنظمات التي تجمع تبرعات داخل حدودها، لذا ينبغي للمنظمات العاملة كمؤسسات غير ربحية أن تتواصل مع مكتب نائب الحاكم

أو مكتب المدعي العام (قد يضم قسماً مخصصاً للمنظمات الخيرية) أو إدارة الإيرادات بالولاية لمعرفة أي اللوائح تنطبق عليها؛ ففي مينيسوتا مثلاً تنطبق المتطلبات التالية.

التسجيل لدى المدعي العام للولاية:

يشترط قانون مينيسوتا من المنظمات غير الربحية التالية التسجيل وتقديم التقارير: (1) المنظمات التي تجني 25 ألف دولار أو أكثر سنويّاً من مصادر «عامة» كالمؤسسات والأفراد من غير الأعضاء، (2) المنظمات التي تتعامل مع جامعي التبرعات المحترفين. يجب على هذه المنظمات أن تقدم إعلان تسجيل وتقريراً ماليّاً إلى قسم المنظمات الخيرية بمكتب المدعي العام للولاية.

في كل عام، يجب على المنظمات المسجلة أن تقدم تقريراً سنويّاً وفق نموذج معين وبياناً ماليّاً وفق النموذج 990 عقب انتهاء فترة المحاسبة السنوية للمنظمة. وإذا أخفقت المنظمة في تسليم التقرير السنوي والبيان المالي في موعده، فإن إعلان التسجيل يصير غير سارٍ؛ ولذلك إذا طرأت مشكلات تؤخر تسليم أي منهما، فينبغي للمنظمة أن تُخطِر قسم مراجعة أمور المنظمات الخيرية وتطلب تمديد المدة المسموح بها. ويمكن الحصول على نماذج إعلان التسجيل والتقرير السنوي والبيان المالي من قسم الجمعيات الخيرية، كما يتولى هذا القسم مسألة ترخيص جامعي التبرعات المحليين الذين يعينون مستشارين لدى المنظمات غير الربحية.

إضافة إلى المتطلبات المذكورة أعلاه، فإن المنظمات التي تتجاوز إيراداتها الإجمالية 350 ألف دولار سنوياً يتعين عليها أن تسلم مع تقاريرها السنوية بياناً لمراجعة الحسابات يحمل توقيع محاسب عام معتمد.

منظمات استعراض المؤسسات الخيرية:

علاوة على المجلس القومي لاستعراض المؤسسات الخيرية، هناك بعض المنظمات

المماثلة على مستوى الولايات تعمل كمكاتب لتحسين الأعمال التجارية الخاصة بالمنظمات الخيرية؛ فمجلس مينيسوتا لاستعراض المنظمات الخيرية، مثلاً، هو منظمة غير ربحية غير حكومية تحقق في أمور الجمعيات الخيرية التي تثير تساؤلات مواطني مينيسوتا، أي إنه لا يستعرض جميع المنظمات غير الربحية بالولاية، وإنما تلك التي تتلقى بشأنها شكاوى أو تساؤلات.

وفي هذه الحالات يطلب مجلس استعراض الجمعيات الخيرية بعض المعلومات، ولا سيما المعلومات المالية، من المنظمة والولاية والمدينة (إذا كانت البلدية تشترط التسجيل لديها) ثم تتيح هذه المعلومات للجمهور. ولا يتمتع المجلس بأي سلطة رسمية، ولكن تعاونه الوثيق مع قسم الجمعيات الخيرية بمكتب المدعي العام يجعل تقاريره ذات شأن لا يستهان به.

تراخيص جمع التبرعات من الجمهور:

تشترط بعض البلديات على أي منظمة غير ربحية تعتزم جمع التبرعات داخل حدودها أن تتقدم للحصول على تصريح أو ترخيص لجمع التبرعات (لا تنطبق مثل هذه القوانين على المنظمات التي تجمع التبرعات من أعضائها وحسب). بوجه عام يجب الحصول على تراخيص جمع التبرعات سنويّاً، ويشترط في ذلك تقديم تقارير سنوية حول دخل المنظمة ونفقاتها والنفقات المتعلقة بجمع التبرعات؛ ففي مينيابوليس -على سبيل المثال- يجب على أي منظمة غير ربحية تجمع التبرعات من عشر مصادر أو أكثر داخل المدينة في عام واحد (بما فيها الشركات والمؤسسات والأفراد) أن تتقدم للحصول على ترخيص لجمع التبرعات وأن تسدد رسوماً سنوية. أما في سانت بول، فشرط الحصول على تصاريح يقتصر على المنظمات التي تطلب التبرعات من الأفراد في الشوارع.

وبالتالي، فإذا كنت تخطط لحملة جمع تبرعات كبيرة موجهة لعدة مصادر في بلدية واحدة، فيجدر بك أن تتصل برئيس المدينة لتتأكد هل عليك الحصول على ترخيص بجمع التبرعات أم لا.

المهمة والرؤية والأهداف الاستراتيجية

إنشاء صيغة النجاح:

قالت أليس: «أيها القط، هل لك أن تخبرني من فضلك، في أي اتجاه أذهب»؟

أجاب القط: «هذا يعتمد كثيراً على الوجهة التي تريدين الذهاب إليها».

قالت أليس: «لا أهتم كثيراً أين».

فرد القط: «إذن فليس مهمّاً أي اتجاه تسلكين».

من الضروري وضع خطة محكمة تنص بوضوح على مهمة منظمتك، ورؤيتك لما تريدها أن تصير عليه، وأهداف وغايات محددة لبرامجك، فدون هذه الخطة أنت تعوق نفسك عن الوصول إلى وجهتك، بل إن الأشخاص المهمين لديك لن تتضح أمامهم ما هي هذه «الوجهة» تحديداً. وينطوي التخطيط الجيد على جانبين؛ أولهما الرؤية بعيدة المدى، وتسمى عموماً بالخطة الاستراتيجية، وثانيهما الغايات قصيرة المدى وما يتعلق بها من أنشطة، وتسمى أحياناً بالخطة السنوية أو الخطة التكتيكية أو الخطة التشغيلية.

وفي كلتا الحالتين، سواء أكانت الخطط طويلة أم قصيرة المدى، هناك عادة ثلاثة أساليب قد تتبعها في التخطيط.

الأسلوب الأول هو وضع الخطة بأكملها في ذهنك؛ فلعلك قد قضيت وقتاً طويلاً تفكر في الاحتياجات التي سيلبيها برنامجك وكيف يمكنه تحقيق ذلك، وإلا لما كنتَ على وشك إنشاء منظمة غير ربحية جديدة. ولعلك أحد الأشخاص الذين يستطيعون ترتيب خطتهم ترتيباً محكماً في أذهانهم، بحيث تستطيع التحدث بسهولة عن مهمة المنظمة ورؤيتها واستراتيجياتها أمام الأعضاء المحتملين بمجلس الإدارة والفئات المعنية الأخرى.

والأسلوب الثاني هو تدوين الأفكار على الورق، وهو تمرين قد يساعدك على تركيز تفكيرك ويعين الأفراد ذوي الأهمية لنجاحك المستقبلي على فهم ما تعتزم فعله ولماذا وكيف ومتى وأين ستفعله. وبعد أن ترضى عن الأفكار التي كتبتها بعناية، وكأنك أكملت طقساً مقدساً، تحتفظ بها في مكان ما وتبدأ في تنفيذها.

أما الأسلوب الثالث للتخطيط فهو أن تحصل على موافقة مجلس الإدارة على الأفكار المكتوبة، ثم تضعها باستمرار نصب عيني كل من له دور سيؤديه في سبيل نجاح المنظمة. وفي هذه الحالة فإن الأفكار والأهداف المدونة تعد دليلاً تهتدي به في وضع الخطط السنوية وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات الحاسمة، كما يطَّلع عليها الممولون والموظفون والمتطوعون المحتملون. وبصفة دورية ينعقد اجتماع بحضورك والموظفين ومجلس الإدارة لمراجعة تلك الأفكار والأهداف. وذلك الأسلوب تحديداً هو موضوع هذا الفصل.

التخطيط الاستراتيجي:

هناك طرق كثيرة لوضع الخطط الاستراتيجية وكتابتها بمقدار الكتب والدورات والمستشارين الذين يتناولون هذا الموضوع (وما أكثرهم). ومع ذلك، فثمة بعض الإرشادات التوجيهية التي تحظى بالإجماع:

1. تتسم الخطط الاستراتيجية الجيدة بصلاحيتها للمنظمة لمدة تتراوح من ثلاث

إلى خمس سنوات. ولكن يجدر بك أن تنظر بصفة دورية هل ينبغي مراجعة الخطة أم لا، ولا سيما في المراحل المبكرة لمنظمتك، أو عند تفكك الافتراضات القديمة، أو ظهور فرص جديدة، أو عندما ترى أنه ينبغي تعديل خدماتك، أو إضافة خدمات جديدة، أو عندما تحوم المخاطر الخارجية، وكذلك في كل عامٍ، حتى وإن بدا أن الأمور تسير على ما يرام.

2. يعد التخطيط من الأنشطة الإدارية المهمة؛ فهي تركز أنشطة الموظفين حول أهداف وغايات تعكس مجموعة محددة من القيم المؤسسية والقدرات من الموارد والفرص المستقبلية.

3. يبدأ التخطيط عادةً عن طريق القيادة (المدير التنفيذي أو مجلس الإدارة) ولكن كلما ازداد عدد المشاركين ومقدار المعلومات المتداولة، ازدادت احتمالية جودة الخطة وقدرتها على تحفيز قرارات وأنشطة مهمة.

4. وعلى النقيض، كلما طالت عملية التخطيط، تقادم العهد بالخطة وشعر القائمون عليها بالإرهاق من بذل الجهد وازدادت احتمالية إخفاق عملية التخطيط قبل وضع خطة جيدة.

5. ينبغي أن تبدأ الخطة الاستراتيجية بتوضيح مهمة المنظمة: ما الهدف من وجودها؟ وينبغي أن تتضمن رؤية المنظمة: ما طموح المنظمة نحو مستقبلها؟ كما ينبغي أن تتضمن الخطة أيضاً تحليلاً دقيقاً للاحتياجات التي سيلبيها البرنامج وكيف سيفعل ذلك، إضافة إلى الأهداف الموضوعة والموارد المطلوبة وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

6. ينبغي للخطة الاستراتيجية أن تدعم تنفيذ الخطة السنوية، أي أن تتضمن الأنشطة التي تدعم مهمة المنظمة وتؤدي إلى تحقيقها لرؤيتها.

عملية وضع الخطة، خطوة بخطوة:

الخطوة الأولى: تشكيل مجموعة للتخطيط

من المغري أن تقوم بالتخطيط كله بنفسك، صحيح أنه أسلوب أكثر كفاءة ولست مضطرّاً لمناقشة أشخاص لا يرون الأمور من وجهة نظرك، لكنه مع ذلك أمر محفوف بالمخاطر؛ فقد تقطع أشواطاً طويلة في تنفيذ خطتك لتكتشف لاحقاً أنه كان من الأفضل أن تضع في اعتبارك بعض المعلومات أو الخبرات أو التوقعات منذ البداية. ومع أن مجموعة التخطيط الفعلية لا تضم بالضرورة كل من يستطيع المساهمة في الخطة، إلا أنها ينبغي أن تضم أهم الأفراد الذين سيساعدونك في التوفيق بين المنظمة وبرامجها. فعلى سبيل المثال، تضم مجموعة التخطيط لمنظمة غير ربحية صغيرة جديدة كلّاً من المسؤول التنفيذي الأول وأحد الموظفين، إن وجدوا، ورئيس مجلس الإدارة وأحد أعضاء مجلس الإدارة ومتطوعاً بارزاً لديه بعض الخبرة في التخطيط وشخصاً يستطيع رؤية الأمور من منظور العملاء المحتملين.

الخطوة الثانية: صياغة إعلان المهمة

يصف إعلان المهمة هدف المنظمة وخلاصة أغراضها، ويحدد بشكل عام جمهورها المستهدف، وقد يشير إلى المنطقة الجغرافية التي تزاول فيها أعمالها. وما من عامل يوطد إيمان الموظفين ومجلس الإدارة والمتطوعين والعملاء بمهمة المنظمة أكثر من مساهمتهم في صياغتها. وينبغي أن يتسم هذا الإعلان بالاختصار بحيث يستطيع الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعون أن يحفظوه عن ظهر قلب. على سبيل المثال: يحفز مركز الكفاية الذاتية محدودي الدخل في المناطق الحضرية الكبرى ويساعدهم على وضع خطط العمل الشخصية المعقولة لتحقيق الكفاية الذاتية ويعينهم في تنفيذها.

الخطوة الثالثة: صياغة إعلان الرؤية

يكشف إعلان الرؤية عن طموح المنظمة بالنسبة لمستقبلها، وينبغي لجميع الفئات

المعنية بمنظمتك أن تعرف ما الذي ترجو تحقيقه على المدى البعيد لكي يركز الجميع على النتائج المستهدفة. وينبغي أن يتسم بيان الرؤية أيضاً بالاختصار قدر الإمكان. على سبيل المثال: سوف يصبح مركز الفنون المكان الأفضل بالنسبة لسكان المدينة حيث يستطيعون استذكار الإنسانيات وتعلمها ودعم تدريسها.

الخطوة الرابعة: الإعلان عن القيم الاسترشادية

من الضروري الإعلان عن القيم أو المبادئ التي تسترشد بها المنظمة (والإصرار على أن يسمو الجميع إليها)، فهذه المبادئ تكشف عن الإطار الأخلاقي لعمل منظمتك وتخبر كل الأطراف المعنية كيف تؤدي مهمتها. بعض الأمثلة:

- يؤمن المركز أن جميع الأفراد، بصرف النظر عن ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، يتمتعون بالقدرة على الإمساك بزمام حياتهم. ولذا ينبغي تمكينهم ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة التي تشكل مستقبلهم.
- إننا نقدر التنوع الإنساني وتجلياته كافةً ونسعى لأن يأتي موظفونا ومجلس إدارتنا ومتطوعونا وعملاؤنا من شتى الفئات السكانية.
- إننا نطلب من عملائنا أن يصفوا لنا الخدمات التي يحتاجونها وكيف يريدون منا تقديمها، وننصت إليهم بعناية.
- إننا لن نمارس أي عمل على الإطلاق يجعلنا نشعر بالإحراج إذا نُشر في صحيفة الغد.

الخطوة الخامسة: تحديد المشكلة أو الحاجة

لقد حددت بالفعل مشكلة تريد حلها أو حاجة تريد تلبيتها، وإلا لما كنت قد أتيت بهذه الفكرة المذهلة لتأسيس منظمة غير ربحية جديدة، يجب أن يكون لديك كل المعلومات التي ستحتاجها لتثبت للممولين ولجميع الأطراف ذات الأهمية أن هدفك يستحق السعي من أجله؟

حدد اهتماماتك بوضوح والجمهور المستهدف الذي ستركز عليه المنظمة وادعُ بعض عملائك المحتملين كي يقدموا لك يد العون. ثم اجمع البيانات لدعم النظريات والخبرات الشخصية للأفراد القائمين على التخطيط، وتناقش مع ذوي الخبرة المهنية أو الحكومية أو أي خبرة أخرى في مجال العمل المستهدف، واحصر الأبحاث ذات الصلة في المجلات العلمية المهنية والعامة وأي تقارير أو دراسات محلية حول الموضوع، وتحدث إلى الأشخاص الذين ينفذون برامج مماثلة بالفعل. وخلاصة القول: أشرك جميع الأطراف المعنية بهذه العملية.

قد تأتي نتائج تقييم الاحتياجات إما داعمة لافتراضاتك الأصلية وإما مُفنِّدة لها بشكل ما. فقد تكتشف مثلاً أن السبب وراء الاحتياجات أو المشكلات التي تسعى لمعالجتها مختلف عما ظننت في بادئ الأمر.

قد تختار من القائمة المبدئية للمشكلات واحدة أو اثنتين يستطيع برنامجك العمل بشكل معقول على معالجتها (أو معالجتهما) خلال سنواته الأولى في إطار الموارد المتوافرة. ما الأوضاع التي تستطيع تغييرها تغييراً هائلاً؟ (قد لا تستطيع التحكم أو التأثير في بعض جوانب المشكلة). كن محدداً في اختيار الفئة السكانية التي تستهدفها ضمن عملائك؛ فعلى سبيل المثال، ينبغي ألا يصمم البرنامج من أجل «الشباب» بوجه عام، ولكن لمجموعة محددة من الشباب، مثل من تتراوح أعمارهم بين الثانية عشرة والثامنة عشرة في ضاحية بعينها وثبت أنهم يفرطون في تعاطي المخدرات. وكلما ازدادت قدرتك على تحديد جمهورك المستهدف ترجح أن يتمتع برنامجك بالفاعلية في تلبية احتياجات عملائه.

وينبغي لك عقب الانتهاء من عملية تقييم الاحتياجات أن تصيغ إعلاناً يوضح المشكلة والفئة المستهدفة كعملاء. على سبيل المثال:

- إعلان الاحتياجات: إن الأمهات العاملات في حاجة ماسة إلى خدمة موثوقة وميسورة التكلفة ويسهل الحصول عليها توصيهم بأفضل مقدمي خدمات رعاية الأطفال الذين يلبون احتياجات الأمهات على اختلافها.

- إعلان المشكلة: يضطر كثير من المواطنين المسنين إلى التخلي عن المعيشة المستقلة بسبب عدم توافر وسائل المواصلات، وعدم قدرتهم على أداء المهام الشاقة الخاصة بالتدبير المنزلي والصيانة، وتوقفهم عن الاتصال بشكل دوري بمعارفهم على المستوى الشخصي والأسري.
- الفئة المستهدفة: المقيمون في منطقة وسط المدينة الذين تجاوزوا الخامسة والستين ويعيشون بمفردهم ويحتاجون مساعدة كي يستمروا في العيش في منازلهم أو شققهم.

الخطوة السادسة: تحديد الأهداف

تعد الأهداف تعريفاً للنتائج المرجوة مما تنوي فعله، وهي عبارات موجزة عما صُمم البرنامج لتحقيقه، أو هي الغايات بعيدة المدى للمنظمة التي تستهدفها في مهمتها ورؤيتها.

قد يتخذ الإعلان عن هدف ما صورة وصفٍ لوضع جديد سيحققه البرنامج عبر الخدمات التي يقدمها، ولا يصف إعلان الأهداف دائماً أغراض البرنامج أو أنشطته في العام تلو الآخر، وإنما يوضح ثمار ذلك. وينبغي صياغته في إطار بعض المعايير القابلة للقياس. على سبيل المثال: النجاح في مساعدة الآباء غير المتزوجين كي يحصلوا على وظائفَ تقدم لهم مزايا اقتصادية أكبر من الاعتماد على برامج الرعاية الاجتماعية.

ليس من الضروري للهدف أن ينتهي عند نقطة بعينها، فمن المرجح مثلاً أن حالات الآباء المتزوجين الذين يحتاجون للمساعدة كي يعولوا أنفسهم لن تختفي، ولكن بعض الأهداف الأخرى، مثل القضاء على الجُدَرِي قد تحققت تماماً.

يقتضي تحقيق الأهداف وضع استراتيجيات جيدة (انظر أدناه) وغايات محددة وقصيرة المدى (انظر القسم الخاص بالخطة السنوية). وعلى الرغم من أن الأهداف والغايات قد تشكل إطارَ عملٍ متيناً لمخططي البرامج، فإن الكثير من المخططين لا يميزون بين هذه

وتلك، وإنما يصفون خطط برامجهم عبر سلسلة من الأهداف التي تمزج بين الأهداف والغايات، وتتنوع بين قصيرة المدى وطويلة المدى، فاحرص على اختيار الصيغة المثلى لك.

احرص على أن تصف إعلانات الأهداف أو الغايات بنتائج يمكن قياسها، وينبغي أن تشير إعلانات النتائج هذه إشارة محددة إلى الفئات المستهدفة وماذا تتوقع أن تفعل تلك الفئات وفي ظل أي ظروف وكيف سيكون أداؤهم أو لأي مدى سيتعاونون، ولا تنس مراعاة العامل الزمني.

ينبغي أن تدون الأهداف بوضوح وبساطة وبأسلوب يخلو من المصطلحات الصعبة والغموض، بحيث يمكن للجميع فهمها سواء أكان داخل المنظمة أم خارجها.

الخطوة السابعة: قيم الأوضاع الحالية للمنظمة

تتمثل خطوتك التالية في تحليل الأوضاع الحالية لمنظمتك. حدد قدرة منظمتك على إحداث أثر ملموس في معالجة المشكلة المستهدفة، وشخص أي عوامل قد تؤدي إلى الحد من هذه القدرة. ويستحسن تقسيم هذا التقييم إلى تحليل للافتراضات ونقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

أيّاً كانت الطريقة التي ستنظم بها هذا الجزء من الخطة الاستراتيجية، فمن الضروري أن توضح إلى أي مدى ستستطيع منظمتك إحداث أثر حميد في معالجة المشكلة المستهدفة. ما العوامل التي تصب في صالحك؟ قد تتضمن هذه العوامل الموارد المالية والبشرية المتاحة والدعم المجتمعي والتشريعات المفيدة ودعم الأفراد المرموقين، إضافة إلى البرامج القائمة التي تتناول المشكلة نفسها وترحيب السكان بما تقوم به.

من المفيد في كثير من الأحيان أن تذكر الافتراضات التي يقوم عليها تصميم المنظمة وبرامجها، ما الافتراضات المتعلقة بالسلوك البشري والسلوكيات والمبادئ التي ستشكل أساساً للبرنامج؛ فمع أن كثيراً من المجموعات والبرامج لا تصرح بهذه الافتراضات، إلا أنها حاضرة دوماً وتؤثر تأثيراً مباشراً في صياغة البرنامج ونتائجه. ومثلما تُعدُّ البيانات

حول المشكلة المستهدفة بمثابة إجابة موضوعية عن سؤال «ما هدف البرنامج؟»، فإن الافتراضات وبيانات القيم هي الإجابة الذاتية عن السؤال نفسه. وتستطيع إذا كنت واعياً بهذه الافتراضات أن تستفيد منها استفادة إيجابية كي تطور برنامجك، بينما تتخلى عن الافتراضات غير السليمة أو التي لا تنال اتفاق مجموعة التخطيط. لذا حدد افتراضاتك وقيمك ثم ناقشها تقييماً جماعيّاً، فقد لا تنال قبول الجميع، ولكن يحبذ أن تتوصل مجموعة التخطيط إلى إجماع بشأن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها برنامجك المقترح. على سبيل المثال: يستفيد الأطفال تعليميّاً وعاطفيّاً من الاطلاع على الفنون.

لا تتوانَ عن تحديد الأمور التي قد تحفز استمرار مشروعك وتلك التي قد تقلل تأثيره مثل غياب الدعم المالي والمجتمعي، والعوامل السلبية التي يعاني منها المجتمع أو السكان والتي يصعب أو يستحيل التحكم فيها، وعزوف الأشخاص المرموقين عن تقديم الدعم. يستطيع برنامجك معالجة بعض تلك العوامل. هل هناك أي عوامل مساعدة يمكن اللجوء إليها للتصدي للعوامل السلبية أو التهديدات؟

الخطوة الثامنة: وضع الاستراتيجيات

ها قد وصلت أخيراً لهذه المرحلة وصرت على أهبة الاستعداد للتخطيط للاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافك، مثل الخدمات التي سيقدمها البرنامج وكيف سيقدمها، كما ستتضمن المرحلة تحديد الاستراتيجيات التي من شأنها أن تقلل أو تقضي على العوامل المثبطة لجهودك، وتعزيز العوامل المساعدة لك، والسعي لتحقيق أهدافك.

تتمثل الخطوة الأولى في عقد مناقشة جماعية مع الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة بشأن جميع الاستراتيجيات المحتملة لتحقيق الأهداف. ما الأساليب التي اتُّبِعت من قبل لعلاج هذه المشكلة؟ هل حالفها النجاح؟ هل هناك أي استراتيجيات محددة تقترحها الدراسات أو الأبحاث ذات الصلة؟ هل هناك أي برامج مماثلة في مجتمعك أو في مناطق أخرى وتريد أن تصمم برنامجك على منوالها؟ إذا كان ثمة مشروعات تتناول هذه المشكلة ولم يحالفها النجاح، فبمَ يتميز برنامجك عنها؟ ما المنهج الأكثر جدوى

من حيث القيم والأهداف والموارد؟ ما الاستراتيجيات التي ستقلل من العوامل المثبطة وتعزز من العوامل المساعدة التي حددتها فيما سبق؟ ما الطرق التي يرجح أن تدعمها الجهات الممولة؟ ما الطرق التي ستحظى بالقبول الأكبر لدى الجمهور المستهدف أو الفئات المعنية؟ هل هناك أي منظمات أخرى تسعى لتلبية الحاجة نفسها ويستحسن أن تعقد شراكة معها؟

ويتعين لمجموعة التخطيط أن تنتقي من هذه الاحتمالات منهجاً مُجْدياً ومتسقاً مع قيمك ومعتقداتك وملائماً للفئات المعنية ومحققاً للنتائج المرجوة على الأرجح. على سبيل المثال:

- زيادة مواردنا وتأثيرنا في عملائنا إلى أقصى حد عبر تطوير سبل التعاون مع منظمة غير ربحية أخرى تقدم المساعدات الإنسانية إلى الفئة السكانية المستهدفة.
- إشراك جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة وممثلي العملاء في وضع مبادرة للتنوع من شأنها تناول القضايا والفرص المتعلقة بالتنوع، وزيادة فاعليتنا المؤسسية الإجمالية.

الخطة السنوية (التكتيكية)

تتضمن العناصر الرئيسة للخطة السنوية أو التكتيكية كلّاً من الغايات والإجراءات (إضافة إلى الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ هذه الإجراءات وجدول زمني لتنفيذها) والموازنة.

عملية وضع الخطة، خطوة بخطوة:

الخطوة الأولى: تحديد الغايات

إن ما يجب عليك وعلى موظفيك ومتطوعيك فعله لتحقيق الأهداف ينبغي أن يتضمن خطواتٍ محددة وجدولاً زمنيّاً محدداً قد يمتد لستة أشهر أو سنة. تتميز الغايات بأنها

أكثر تفصيلاً من الأهداف، وأنها تقسم الأهداف الكبرى إلى مكونات أصغر تصف الإنجازات المستهدفة وصفاً دقيقاً. ولكن كلاهما يركز على النتائج لا على الأساليب المتبعة، وينبغي للغايات، مثل الأهداف، أن تكون مجدية وقابلة للقياس ومصوغة بحيث يفهمها الجميع.

ينبغي للخطة أن تتضمن مقاييس مرجعية دقيقة للمستويات المتوقعة من الإنجازات بالنسبة لكل غاية، وكثيراً ما تشمل أيضاً تقديرات محددة للأداء. من المهم أن تتسم «معدلات النجاح المتوقعة» بالواقعية، وأن تستند قدر الإمكان على خبرات البرامج المماثلة.

ينبغي أن تتميز الغايات بالتحديد. اسأل نفسك فيما يتعلق بكل غاية أو نتيجة متوقعة مَن الفئات المستفيدة، وكيف ستستفيد ومتى وما هي الفائدة وما المؤشرات الخاصة بالنتائج المرجوة؟ على سبيل المثال: مساعدة الأمهات غير المتزوجات محدودات الدخل في الوصول إلى عدد يتراوح بين خمسة أو ثمانية موارد أو وكالات متاحة لمساعدتهن في الحصول على رعاية الأطفال والخدمات الصحية والتخطيط الأسري والتدريب المهني، إضافة إلى تلقي التدريب المهني والخدمات الاستشارية. (على الأرجح ستشكل هذه الغاية خطوة واحدة من عدة خطوات نحو مساعدة الأمهات غير المتزوجات محدودات الدخل ليعتمدن على أنفسهن).

لاحظ أن هذه الغاية قابلة للقياس، حيث يمكن تحديد الأساليب المتبعة وعدد الأمهات اللاتي تلقين المساعدة المذكورة وما إلى ذلك. وكثيراً ما تتضاءل قيمة الغايات لأنها ليست محددة بما يكفي لجعلها قابلة للقياس ولعدم اشتمالها على مقاييس واضحة للنتائج. فإذا لم تستطع قياس أدائك في تحقيق شيء ما، فلن تستطيع أن تتيقن أنك أنجزت شيئاً من الأساس، وكذلك لن تتيقن الفئات المعنية من ذلك، ومن الممكن أن تتمثل معايير قياس غاية ما في نتائج الاختبارات ما قبل التنفيذ أو بعده أو الاستبانات أو السلوكيات الملاحظة (مثل معدل الحمل وأحكام المحاكم والتشريعات المعتمدة)، بل ويمكنك اختيار معيار بسيط، مثل عدد الأشخاص الذين يكملون برنامجاً ما بنجاح.

يستحسن كلما كانت معايير الأداء في غاية ما مجردةً أو مبطنة (مثل تنفيذ التدريب أو تغيير السلوكيات أو تجديد الالتزام بشيء ما) أن تضيف سلوكاً ظاهراً (قابلاً للملاحظة أو القياس) كي يوضح أن معايير الأداء المبطنة قد تحققت. على سبيل المثال: سوف تتفق 8 ٪من الأمهات غير المتزوجات المشاركات بالبرنامج على بعض الإجراءات التي سينفذنها على مدار الأشهر الستة التالية.

بالطبع ليس هناك ما يحتم أن تتعلق غايات الخطة السنوية بالبرامج، فقد تتضمن الخطة غاية تتمثل في الحصول على قدر معين من التمويل، وأخرى تتعلق بالعمل في إطار الموازنة المعتمدة.

الخطوة الثانية: وضع الإجراءات (الأنشطة) والجدول الزمني لتحقيق الغايات

ينبغي أن تصاغ خطط تحقيق الغايات على هيئة إجراءات معينة مثل عقد عدد معين من ورش العمل، أو تقديم المشورة لعدد من العملاء، أو توصيل عدد محدد من الوجبات لمن لا يستطيعون مغادرة منازلهم، أو شرح مهارات التربية، أو استضافة الفعاليات الثقافية، أو الضغط من أجل القضايا البيئية. صف هذه الأنشطة بأكبر تفصيل ممكن، ويستحسن أن يدرج كل نشاط تحت الغاية التي يدعم تحقيقها. (قد يرتبط نشاط واحد بأكثر من غاية، والعكس صحيح).

ينبغي أن يوضع كل نشاط في جدول زمني، متى سيبدأ؟ ما الوقت الذي سيستغرقه؟ كم مرة سيجري تنفيذه؟ متى سيكتمل؟

أسند إلى شخص محدد الصلاحيات الرئيسة بكل نشاط والمهمات المتعلقة به، وحدد أيضاً المشاركين الآخرين. ومن ثم يمكن صياغة جدول زمني للنشاط يلخص خطة المنظمة.

الخطوة الثالثة: إعداد الموازنة

سوف نتناول إعداد موازنة المنظمة في فصل بعنوان «إدارة النتائج المالية: إعداد الموازنة». في أغلب الحالات، توضع الموازنة العامة بدءاً من التفاصيل الصغيرة حتى الإطار العام، أي إنك تراعي جميع الأمور التي تريد فعلها خلال العام المقبل، وتحسب

تكلفتها وإضافة تلك التكلفة إلى التكاليف السنوية الثابتة كالإيجار ورسوم المرافق. وبعد مثل هذه الأمور ستجد أنك وضعت الموازنة بالفعل. ومع ذلك فما لم تكن قادراً على الدوام على توفير الموارد اللازمة لفعل كل ما تريد فإنك قد تضطر إلى مراجعة هذه «النسخة المبدئية» من الموازنة بدءاً من الإطار العام ثم التفاصيل، مع ضرورة التعاون مع موظفيك في ترتيب الأساسيات وأهم الأولويات.

ومجمل القول: إن خطتك السنوية المكتوبة سوف تتضمن البنود التالية:

1. مجموعة من الغايات.
2. الإجراءات التي سوف تتخذ لتحقيق الغايات والالتزام بالمواعيد النهائية وتحديد من سيتمتع بمسؤولية الإشراف على كل إجراء، ومن هم المشاركون الآخرون.
3. جدول زمني يذكر بالتفصيل المهام اللازمة لإتمام الإجراءات.
4. قائمة بتكليفات المهام.
5. موازنة المنظمة.

خطتك السنوية الأولى:

ستمثل خطتك السنوية الأولى تحدياً جسيماً وحاسماً؛ فهذه الخطة على الأرجح ستحدد عدد الموظفين والمتطوعين ومستوى المهارة المطلوب كي تقدم خدماتك وتحقق غاياتك، كما قد تحدد أيضاً الحجم والتصميم اللازمين لمقر المنظمة والمعدات المطلوبة وما إلى ذلك.

تقييم فاعلية منظمتك:

مثلما ذكرنا سابقاً في هذا الفصل، يعدّ نظام التقييم طريقة تحدد من خلالها المنظمة مدى تأثير برامجها في المجالات التي تركز عليها. ومن الضروري في عملية التقييم

إمكانية قياس الأهداف والغايات، فإذا كان برنامجك يزاول أنشطة لا يمكن تقييمها أو قياسها، فقد لا تستطيع إثبات أنك تنجز أي شيء على الإطلاق.

اختر المعايير التي ستحكم بها هل تحققت أهدافك وغاياتك أم لا. وهناك عدة طرق شائعة لقياس النتائج، منها الطرق التالية:

1. حساب عدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمات. (قد تلائم هذه الطريقة المتاحف والمسارح والمراكز الاجتماعية وخدمات المواصلات والبرامج الأخرى التي يجوز فيها الافتراض دون مجافاة الحقيقة بأن تحقق الغرض منها إذا اختار عدد معين من الناس استخدامها، ولكنها طريقة لا تفيد كثيراً، إن كانت ذات فائدة، في تحديد فاعلية برنامج خدمات اجتماعية).
2. استعمال الاختبارات أو الاستبانات الملائمة عند استهلاك الخدمة (اللحظة التي يلجأ فيها العملاء للخدمة التي تقدمها) وعند اكتمال البرنامج بهدف قياس التغييرات في سلوكهم أو رفاههم أو معارفهم أو جميعها معاً.
3. المقارنة بين السلوك المبلغ عنه قبل انخراط البرنامج في المجتمع وبعده (عبر السجلات الصحية وسجلات المحاكم والإبلاغ الذاتي والتقارير المقدمة من جهات مهنية أو من أفراد الأسرة).
4. استقصاء رأي المشاركين (إضافة إلى أسرهم أو الجهات المهنية المعنية أو المدرسين أو المستشارين أو أطراف أخرى أو جميعهم معاً) لتحديد مدى رضاهم عن البرنامج.
5. مقارنة من تلقوا خدماتك بآخرين من الجمهور المستهدف لم يتلقوها (طريقة شيقة، لكنها عسيرة للغاية عادة).

- اختر الطرق الملائمة لكل هدف، واستعمل أكثر من أسلوب للقياس إذا أمكن ذلك بتكلفة معقولة.

ـ ضع أساليب لقياس التغييرات القابلة للملاحظة:

ترتبط أساليب قياس التغييرات القابلة للملاحظة ارتباطاً مباشراً بطرق القياس المختارة، وقد تتضمن تصميم النماذج ووضع الاستقصاءات والاستبانات واختيار الاختبارات الملائمة. وقد يتولى ذلك إما الموظفون بمفردهم وإما بمساعدة مستشارين من خارج المنظمة.

اختر نظاماً للإبلاغ:

ينبغي أن تشكل البيانات التي جمعتها المنظمة من مختلف السجلات أساساً للتقارير ربع السنوية والسنوية. وينبغي أن تتناول التقارير بشكل مباشر الأهداف والغايات الواردة في خطة البرنامج، وأن تذكر أسلوباً لمقارنة الإنجازات بالأداء المرجو. وهذه التقارير ذات أهمية لمجلس الإدارة والمتطوعين والممولين.

حدد المسؤولين عن تصميم النماذج والاحتفاظ بالسجلات وتقديم التقارير. قد ترغب في الحصول على مساعدة من استشاري من خارج المنظمة خلال أي من المراحل السابقة، أو خلالها جميعاً، لكن تذكر أن تدرج أتعاب الخدمات الاستشارية في موازنة البرنامج. إذن فإن خطة البرنامج تُعدُّ أيضاً أداة تقييم، إذ تحدد لك وجهتك وكيف ستصل إليها وكيف ستعرف أنك وصلت هناك.

تنفيذ خطة العمل ومتابعتها:

كثيراً ما يُرتكب خطآن شائعان وجسيمان بعد وضع خطة العمل؛ الخطأ الأول هو وضع الخطة في درج مهمل مليء بالغبار وتجاهلها حتى يكاد العام ينتهي، وحينئذٍ يتذكر شخص ما أن عليك إبلاغَ مجلس الإدارة بشيء ما. أما الخطأ الثاني فهو اتباع الخطة بحذافيرها وتجاهل أي مؤشرات لضرورة تغيير الأولويات أو العناصر الأخرى للخطة.

بعد التأكد من أن جميع المسؤولين عن تنفيذ الخطة يفهمون مسؤولياتهم على أتم وجه، ينبغي لك أن تتابع التقدم بأن تستعرض بصورة دورية (شهرية أو فصلية) ما

«وصلت إليه» في تنفيذ الخطة الأصلية. وستكون مديراً جيداً إذا عدلت غاية أو نشاطاً لأن قضايا أو تطوراتٍ مهمَّةً قد استجدت، ولكن تأكد من أن تلك المراجعة ضرورية حقّاً، وليست مجرد حجة للتغطية على ضعف الأداء. اتبع نفس الأسلوب الموضح سابقاً في وضع الغايات أو الأنشطة الجديدة.

استعراض خطة البرنامج وتكرار عملية التخطيط:

ينبغي للتخطيط أن يمارس في حلقة مستمرة من المتابعة والتحليل والتفكير والتخطيط والتقييم، ثم المتابعة والتحليل مرة أخرى، وهكذا دواليك. بعد انقضاء السنة الأولى من العمل بموجب خطة تفصيلية مدونة، اجتمِعْ بالموظفين وأعضاء مجلس الإدارة لتستعرضوا الأمور التي سارت جيداً وتلك التي لم تسر على ما يرام، هل كانت الغايات واقعية؟ هل كانت كثيرة للغاية أو قليلة للغاية؟ هل حققت ما تريد؟ إن لم تكن حققته، فلم؟ هل ينبغي إجراء أي تغييرات في عملية التخطيط نفسها؟ هل أشركت جميع الأفراد الذين بمقدورهم أن يسهموا مساهمات ذات قيمة؟

قد يبدو أن عملية التخطيط التي وصفناها في هذا الفصل يعوزها المرونة، لكنها ليست بهذا الجمود عندما تنفذ عمليّاً. لذا ينبغي أن تنظر مجموعة التخطيط في هذا النموذج وتناقش كيف يمكن تطبيقه على الوجه الأمثل في المنظمة. سيكون من العسير في بعض الحالات أن تقيس غايات برنامجك قياساً كمِّيّاً، بل وقد يتعذر قياس إنجازات البرنامج قياساً موضوعيّاً. ولكن من الضروري على أي حال أن تسعى لقياس نتائج البرنامج بدقة قدر الإمكان، فوضع خطة محكمة للبرنامج يضع وجهةً واضحة أمام المنظمة، ويحدد هل حققت أهدافها أم لا. وختاماً، هناك جانب واحد ينبغي أن يظل ثابتاً دوماً: أشرك عملاءك في كل خطوة.

إدارة النتائج المالية:
إعداد موازنة الأموال

تمثل الموازنة خطة عمل المنظمة المالية، فهي الخطة التي تحدد النتائج المالية المرغوب فيها، وما تنوي المنظمة تحقيقه ماليّاً خلال فترة محددة، سنة في أغلب الحالات، (تسمى الفترة السنوية التي قوامها 12 شهراً المستخدمة في مقترحات التخطيط المالي بالسنة المالية، وعادةً ما توافق السنة الميلادية حيث تبدأ من شهر يناير وتنتهي في شهر ديسمبر، ولكن يمكنك أن تبدأها في أي شهر).

ويجب أن تتضمن الموازنة العائدات والنفقات المترتبة على برامج الخدمات وجمع التبرعات وما إلى ذلك، ولا تكتفِ بأن تحدد النفقات المطلوبة وتفترض أن الأموال التي ستغطي هذه النفقات ستأتي من مصدر ما مع مرور السنة، بل قم بوضع موازنة واقعية لمصادر الإيرادات المتوقعة والمنح والعقود الحكومية ومساهمة الأعضاء والرسوم وتبرعات الخدمات والتوريدات، حيث ينبغي للمنظمات الجديدة أن تتحفظ في تقدير ما يمكن لها أن تتكبده.

كيف تستخدم الموازنة؟

تستخدم الموازنة للتخطيط المالي وإدارة النقد على مدار السنة، ولذلك عليك أن تخطط لمراجعتها على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر وربما مرة شهريّاً، ومن المفترض أن تحدد المراجعة المنتظمة للموازنة ما إذا كانت الإيرادات والنفقات الفعلية وتلك المدرجة

في الموازنة قد حادوا عنها أم لا ولماذا؟ فقد ينتج التباين بين الإيرادات والنفقات الحقيقية والمدرجة في الموازنة عن النفقات الموسمية أو النفقات غير المنتظرة أو التمويلات المتأخرة أو جهود جمع التبرعات غير الكافية أو الموازنة غير الواقعية، وحين ينشأ هذا التفاوت، ينبغي مراجعة الخطة المالية كي تعكس الوضع القائم، فإذا كانت التقديرات الأولى للنفقات و/ أو الإيرادات غير واقعية، قم بتعديلها خلال المراجعات المنتظمة للموازنة، وإذا أشارت مراجعة الموازنة إلى حدوث أزمة أو عجز، فعليك أن تتخذ إجراءات تصحيحية لتجنب أي أزمة مالية، وقد يشمل هذا الإجراء توسيع نطاق جميع التبرعات و/ أو الحد من النفقات، وكلما بكرت في اتخاذ الإجراء التصحيحي الأول زادت احتمالية تجنبك للحد من النفقات ضد فريق العمل والبرامج أو الوقوع في دين، ولذلك فإن الاستخدام الفعال لعملية الموازنة يسمح لك بملاحظة المشكلات الصغيرة ومعالجتها قبل أن تجد المنظمة قد وقعت في ضيقة مالية.

يُعدُّ جمع التبرعات من بنود الموازنة التي تحقق فائدة فورية، فأنت بحاجة لمعرفة المبلغ المالي الذي ينبغي جمعه كي تدير برامجك المتوقعة لمدة لا تقل عن سنة، ولذلك تمثل الموازنة التي يتم وضعها بعناية أهمية بالغة في مقترح التمويل، فتمثل الموازنة عند الممولين مؤشراً لمهارات التخطيط والإدارة، وينبغي أن يتم توضيح الأموال التي يتطلبها برنامجك بحيث يمكن للممولين المحتملين فهم احتياجات منظمتك وقبولها.

ولكن لا تقع في خطأ تأجيل موضوع الموازنة حتى نهاية مقترح المنحة وتنساها**!** فينبغي أن يستخدم فريق العمل وأعضاء مجلس الإدارة الموازنة كأداة إدارة باستمرار، ولكن إن همشتها حتى نهاية السنة المالية، فقد تجد صعوبة في تلبية احتياجات المنظمة قبل انتهاء السنة المالية التالية، ولذلك تشارك مع فريق العمل في وضع «خطة طوارئ»، بالتفكير فيما يجب فعله إذا لم تنمُ العائدات شهراً بعد شهر كما خططت أو إذا تكبدت نفقات غير محسوبة، (من الأفضل أن يتم إعداد الموازنة الأصلية بالتعاون مع جميع أفراد فريق العمل الرئيسين، فقد يكون هذا التعاون مكسباً للمنظمة من حيث المنظور والمعرفة الواسعة والالتزام من جانب فريق العمل).

كيف يتم إعداد الموازنة؟

تعد الخطة الاستراتيجية هي نقطة البداية لأي موازنة، وكذلك الخطط السنوية التي وضعتها لتحقيق الخطة الاستراتيجية وذلك لأنه من المفترض أن تكون تلك الخطط قد أدت إلى وضع برامج أو مشروعات مخطط لها جيداً ويمكن تمويلها، وحين تحدد بالتفصيل أهدافك وغاياتك وبرامجك ومصادر التمويل الممكنة وأنماط فريق العمل الذي سيعمل معك، عندئذ تكون جاهزاً لإعداد الموازنة.

ما الفريق الذي تحتاجه، وما الراتب الذي من المفترض أن تدفعه لهم؟ (قد تعمل منظمة جديدة بصورة جيدة حين تدفع راتباً لموظف واحد، والبعض الآخر يستعين بموظف بدوام جزئي)، ما المساحة والمعدات التي تحتاج إليها، وما تكلفتها؟ (قد تبدأ أي منظمة جديدة في العمل مبدئيّاً من منزل المؤسس أو من مكتب داخل منظمة غير ربحية أخرى صديقة)، وماذا عن الاجتماعات والمنشورات والبنود الأخرى التي تراها لازمة لإخطار فريق العمل بكل ما هو جديد؟ وما تكلفة إطلاع العامة على برنامجك (دفع تكاليف المطبوعات والمنشورات وإرسال أعداد كبيرة من الرسائل الإلكترونية واللافتات وما شابه)؟

ستجد المنظمات الوليدة صعوبة في التنبؤ بالنفقات المستقبلية دون أي سجلات مالية ودون الخبرة السابقة التي تملكها المنظمات الأقدم وتستخدمها كأساس لوضع الموازنات المستقبلية، ولكن من المفيد مناقشة النفقات مع مديري برامج أخرى تتشابه مع برنامجك والاطلاع على موازنتهم.

وعادةً ما يُعِدّ المديرُ التنفيذي للمنظمة الموازنةَ، ولكن أحياناً ما يتشارك المجلس منذ البداية في أول سنة في وضعها، ولكن بغض النظر عمن يعد الموازنة، فمن المهم أن تستغل مهارات باقي أفراد فريق العمل وأعضاء مجلس الإدارة وخبراتهم خلال عملية إعداد الموازنة، أما اعتماد الموازنة فهو من مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ككل، وغالباً ما ينبغي البدء في إعداد الموازنة قبل بداية السنة المالية الجديدة بفترة من ثلاثة إلى ستة أشهر وتعتمد في بداية السنة الجديدة.

ما الذي يجب أن تتضمنه الموازنة؟

يجب أن تتضمن الموازنة جميع النفقات والعائدات المتوقعة من المنظمة خلال السنة المالية، وتتضمن الإيرادات العائدات المكتسبة التي تُكتسَب مقابل أداء خدمة، وذلك مثل بيع التذاكر ورسوم الخدمات، كما تتضمن العائدات المدفوعة وتشمل المنح ومساهمات الأفراد بما في ذلك من معدات وسلع أخرى وخدمات قد تم التبرع بها، بينما تتضمن النفقات جميع تكاليف شراء الخدمات ومساحة العمل ولوازم تشغيل البرنامج. وتتكون السنة المالية من 365 يوماً يتم خلالها مسك الدفاتر المالية وتبدأ في التاريخ الذي يحدده مجلس الإدارة (أو حسبما تحدد اللائحة الداخلية للمنظمة).

تضم الموازنة تكاليف ثابتة ومتغيرة. التكاليف الثابتة هي تلك التكاليف التي تتكبدها المنظمة بغض النظر عن مستوى النشاط أو الخدمة، ومثال على ذلك الرواتب والتأمينات والإيجار. أما التكاليف المتغيرة فهي التكاليف التي تتغير مباشرة مع مستوى الاستخدام أو النشاط، فعادةً ما تكون رسوم البريد وتكاليف الطباعة والنشر متغيرة، أما نفقات المكالمات الهاتفية فهي من النفقات الثابتة والمتغيرة معاً، فهناك رسوم خدمة الهاتف الشهرية وهي رسوم ثابتة ما لم تستبعد بعض الخطوط الهاتفية، وهناك رسوم المكالمات الهاتفية الخارجية وهي من النفقات المتغيرة.

من الأسهل تحديد التكاليف الثابتة من المتغيرة، بالرغم من أنه ينبغي لك أن تقدر التكاليف المتغيرة قدر المستطاع، ولكن تذكر أن تضم التكاليف الموسمية مع التكاليف المقدرة شهريّاً، فعلى سبيل المثال، يجب أن تشمل رسوم البريد التكاليف الشهرية إضافة إلى رسوم البريد السنوية وتكاليف الأعداد الكبيرة من الرسائل التي قد ترسلها في العام القادم.

كن واقعيّاً! فالمنظمات غير الربحية الجديدة عادةً ما تبدأ بموازنة متواضعة وتوقعات للتمويل تساويها في التواضع، فبعض المنظمات ستبدأ من منزل أحدهم أو من مكتب داخل منظمة أخرى.

كيف تحدد بنود النفقات السنوية؟

إدارة الموارد البشرية

المرتبات: ينبغي أن تحدد المرتبات لكل منصب مدفوع الأجر عادي سواء أكان دواماً كاملاً أم جزئيّاً على نحو منفصل لكي تعد موازنة للموظفين، فمن المفترض أن تعكس أرقام هذه المرتبات دخل الموظفين قبل الضرائب، ويمكنك أن تعد جداول بالمرتبات لمناصب مختلفة بالتواصل مع المنظمات المشابهة في نفس المجتمع وطلب معلومات حول جداول مرتباتهم. وينبغي أن يعتمد تحديد المرتبات على ما عليك دفعه لجذب المهارات التي تحتاج إليها لتأدية الخدمات. (انظر أيضاً المعلومات بشأن قوانين العمالة في الفصل الذي يتعلق بإدارة الموارد البشرية).

الموظفون المؤقتون: يصعب تحديد المبلغ اللازم لدفع رواتب الأفراد المعينين بصفة مؤقتة عن تحديد رواتب العاملين، فعليك أن تأخذ بعين الاعتبار أنواع المهام التي تمت تأديتها والوقت المستغرق في أدائها وتكلفة الساعة لكل نوع من العمل، فإذا كنت ستستخدم جهة توظيف توفر عمالة مؤقتة، فسوف تشمل أتعابهم الأجور وضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية وما إلى ذلك، ومرة أخرى، يجب أن يتم احتساب المبلغ اللازم لكل عمل منفصل من أجل التوصل إلى بند كلي لموازنة العمالة المؤقتة.

المستشارون: تغطي أتعاب المستشارين المبالغ المدفوعة إلى مقدمي الخدمات مباشرة إلى فريق العمل مثل المدربين والمحاسبين والمقيمين، ويمكن إدراج أتعاب المدقق الحسابي السنوي هنا، (قد لا يلزم على نحو قانوني وجود مدقق حسابي، ولكن قد يطلبه المراقبون، ويمكن أن تكون أتعاب المدقق كبيرة ما لم ترتب للمساهمة في هذه الخدمة كليّاً أو جزئيّاً).

ضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية: تواصلْ مع مكتب إدارة الضمان الاجتماعي لمعرفة ضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية الحالية وأسعار الرعاية الطبية.

التأمين الصحي والتأمين على الحياة: بالرغم من كونه خياراً قانونيّاً حاليّاً، إلا أن التأمين الصحي والتأمين على الحياة هما مستحقات يقدمها أغلب أصحاب العمل إلى الموظفين المعينين بدوام كامل (وأحياناً إلى الموظفين بدوام جزئي العاملين لعدد ساعات محدد في الأسبوع)، ويجوز للمنظمات غير الربحية الجديدة أن تقرر وجوب الرجوع عن تقديم هذه المستحقات حتى تتأسس بشكل أفضل، وتعتمد تكاليف التأمينات على نوع التغطية وحجمها وعلى أعمار الأفراد الذين يشملهم التأمين (قد تمنع بعض الولايات التفرقة في الأسعار على أساس العمر)، تَواصلْ مع عدد من شركات التأمين واسأل عن عروض الأسعار لكل من التأمين الصحي والتأمين على الحياة (يمكن أن يشير عضو من أعضاء المجلس إلى شركات موثوق بها)، واسألِ المنظمات المماثلة عن برامج التأمين التي اشتركوا فيها وأسعارها، فمن الأفضل أن يكون لديك عرض سعر واضح قبل الانتهاء من الموازنة.

خطة التقاعد: يمكن ألا تضع المنظمات غير الربحية الجديدة والصغيرة خطط تقاعد على الفور، وأحياناً لا يؤسسها البعض أبداً، وفي النهاية، ستجد من الصعب أن تحافظ على الأشخاص من أصحاب الخبرات والمهارات من دون خطة تقاعد، وهو ما قد يأتي على شكل مساهمة من المنظمة بمبلغ يساوي نسبة مئوية من مرتب الموظف بالنسبة إلى الخطة، مع مسؤولية تحديد الموظف لكيفية استثمار الأموال، وهو ما يضع مسؤولية ائتمانية للنتيجة النهائية على الموظف وليس صاحب العمل، خذ بنصيحة الخبراء قبل القيام بأي نوع من خطط التقاعد.

التأمين ضد البطالة: قد يلزم دفع ضريبة من جميع المنظمات والأعمال التجارية في ولايتك للحفاظ على إيراد عام للولاية لصالح مستحقات البطالة أو قد لا يطبق ذلك إلا على المنظمات التي تضم عدداً محدداً من الموظفين، هذه المستحقات تعتمد على نسبة من أجر الموظف، اتصلْ بقسم الضرائب في ولايتك لتحديد نسبة الضريبة المفروضة على منظمتك.

الضمان الاجتماعي: يجب تحديد ضريبة الضمان الاجتماعي (التأمين الاجتماعي/ الرعاية الصحية) الواجب حسمها من أجور الموظفين؛ حيث إنهم سيقومون بالمساهمة بمبلغ مساو للضريبة.

تنمية فريق العمل: يجب على أي منظمة أن تحاول تخصيص بعض الأموال كي تُستخدَم في تعليم الموظفين وتدريبهم في مجالات عملهم بما في ذلك تنمية مهارات الإدارة للمديرين.

المنشأة:

الإيجار: إذا كنت ستستأجر مقر المنظمة، ولكنك لم تكن قد رتبت لذلك وقت إعداد الموازنة، فسيكون من الصعب تحديد قيمة الإيجار الفعلية، عليك أن تختار منطقة محتملة لتكون مقرّاً لمنظمتك وأن تسأل سمساراً عقاريّاً عن مستوى الأسعار لكل متر مربع لمكتب في هذه المنطقة، بعد أن تحدد المساحة اللازمة بالمتر المربع احسبِ المبلغ بالنسبة إلى المساحة (اسأل عما سيتضمنه الإيجار من مكان للاصطفاف ورعاية حضانية وكهرباء وغاز ومكان للتخزين وما إلى ذلك).

إذا كنت تخطط لاتخاذ مقر لمنظمتك داخل منظمة أخرى، حدد المساحة التي ستشغلها واضربه في سعر المتر المربع الذي تحدده المنظمة المستضيفة، ويكون الناتج هو قيمة الإيجار بالتقريب.

المرافق: قد لا يشمل الإيجار التكاليف الشهرية للكهرباء والتدفئة والمياه، فإن كان أغلب تقدير الإيجار يضم هذه المرافق، إذاً لا تحتاج إلى بند منفصل لها، ولكن إن لم تشملها، فعليك بسؤال الملاك عن المتوقع دفعه شهريّاً لهذه المرافق.

الهاتف: اسألْ شركة هواتف محلية عن جدول بالأسعار، فستختلف على حسب نوع النظام المتبع وأرقام الهواتف التي تم تركيبها، ولا تنسَ أن تحصل على عرض أسعار لتكاليف التركيب وأضِفه إلى موازنة السنة الأولى، قم أيضاً بتقدير تكاليف المكالمات بعيدة المدى المتوقعة وفكر في استخدام خدمة البريد الصوتي.

خدمات التنظيف: قد لا تشمل عقود الإيجار خدمات التنظيف لمكتبك أو خدمات إزالة القمامة أو إزالة المواد المعاد تدويرها، لذا قم بتقدير تكلفة خدمات النظافة بناء على مساحة المكتب وضع هذا البند في الموازنة إن لم يشمل الإيجار خدمات النظافة.

شـراء المعـدات: أولاً: ضـع قائمـة بالبنـود اللازمـة: المكاتـب والمقاعـد والطـاولات وخزائـن الملفـات والحواسـيب وبرامجهـا والفاكـس والطابعـة ومـا إلـى ذلـك، فـإن كنـت ستبدأ لأول مرة، يمكـن أن تكـون هـذه التكاليف باهظـة للغاية، وقـد تحتـاج، على الأقل في أول الأمر إلى أن تجد بدائل لشراء معدات جديدة مثل شراء المستخدم أو إعادة تركيب المعـدات أو البحـث عـن تبرعـات مـن شـركات الأثـاث والمعـدات (اتّصـلْ بالشـركات واسـأل عـن الشـخص المنوط بتقديـم المسـاهمات، فحتى وإن لـم تتبرع الشـركة بالمعـدات، قـد يفيـدك هـذا الشـخص بـأن يُشِـير عليـك بمصـادر أخـرى).

يقـدم العالـم الحالـي للحواسـيب الآليـة إنتاجيـة عاليـة إضافـة إلـى مزايـا أخـرى، فعـادة مـا تبـدأ المنظمـات الجديـدة بالحواسـيب والطابعـات التـي تـم التبـرع بهـا لصالـح الشـركات الربحيـة، وقـد يكـون ذلـك ضروريّـاً ولكنـه غيـر مثالـي حيـث قـد ينتهـي الأمـر بموظفيـك إلـى استخدام حواسيب لا يمكـن مـن خلالهـا مشـاركة البيانـات أو الأقـراص أو لا تشـغل البرامـج اللازمـة، فـإن أمكـن، حـدد نـوع البرامـج التـي تحتـاج إليهـا قبـل نـوع الحاسـوب.

وأخيـراً، حـاول أن تـدرج بنـد إتـلاف المعـدات فـي الموازنـة، ضـع قيمـة ماليـة جانبـاً للوقـت الـذي سـتحتاج فيـه لاسـتبدال إحـدى المعـدات المسـتهلكة أو الباليـة، (ولكـن، قـد لا تسـتطيع المنظمـات الجديـدة أن تُنشـئ حسـاباً اسـتهلاكيّاً فـي سـنواتها الأولـى)، وغالبـاً مـا تملـك المنظمـات غيـر الربحيـة المنشـأة «موازنـة رأسـمالية»، تشـمل شـراء المعـدات التـي يمتـد عمرهـا الافتراضـي لأكثـر مـن عـام.

المعدات المستأجرة: بـدلاً مـن شـراء المعدات مثل الفاكس والآلات الطابعة، يمكنك استئجارها شـهريّاً أو بعقـود بمـدة أطـول، اتصـل بشـركات خدمـات الاسـتئجار المختلفـة واسـأل عـن عـروض الأسعار للبنود التي تلزمك، فأحياناً ما يكون الإيجار المدفوع مشمولاً في سعر الشراء.

صيانـة المعـدات: تتطلـب الآلات كآلـة الطابعـة صيانـة دوريـة، ولا سـيما عندمـا تتقـادم فـي العمـر، فـإن كنـت تملـك آلـة كهـذه، اسـأل مـوزع هـذه المعـدات عـن تكلفـة عقـود الصيانـة، ولكـن عـادةً مـا يمكـن تأجيـر آلـة الطابعـة شـاملة الصيانـة.

تكاليف أخرى

التأمين: غالباً ما ستحتاج منظمتك إلى عدة أنواع من التأمين: الكفالة المالية والتأمين ضد السرقة والحريق والتأمين على المركبات وتعويضات العاملين والمسؤولية العامة ومسؤولية المديرين والموظفين، تكلم مع شركة تأمين عن احتياجاتك وتكلفة كل نوع من أنواع التأمين ستحتاجه المنظمة، وعادة ما تطلب الولايات من الأعمال التجارية والمنظمات أن يقدموا تعويضاً للموظفين عن فقدان الراتب والنفقات المتكبدة بسبب الإصابات أو الأمراض التي تتعلق بأداء مهام العمل، فغالباً ما يخضع شراء بوليصة تأمين لتعويض العاملين قانونياً، ولذلك اتصِّلْ بقسم تعويض العاملين بوزارة القوى العاملة في ولايتك للحصول على معلومات حول الأنظمة والأسعار التي تنطبق على منظمتك، وترتبط الأسعار بمدى خطورة العمل، فبالنسبة إلى التأمين، يُعدُّ موظف المكتب أقل عرضة للخطورة من عامل البناء، ولذلك فمن المهم أن تفهم جيداً تصنيف العمال، وأن تتكلم مع شركة التأمين التي تتبع لها قبل أن تصنف موظفيك.

تسديد القروض: إذا كنتَ قد حصلت على قرض، فمن الواضح أنه ينبغي لك أن تضع موازنة تتيح لك تسديد الأقساط بانتظام.

اللوازم المكتبية: يصعب تحديد هذا البند في الموازنة! فمن الصعب معرفة عدد أقلام الحبر والرصاص والأوراق والمظاريف والترويسات والمشابك واللاصقات وغيرها من الأشياء التي سيحتاجها فريق العمل على مدار السنة، ولذلك ينصح بالرجوع إلى المنظمات ذات حجم مشابه ومهام مشابهة لمعرفة المبلغ المنفَق في هذا النطاق، أما البديل فهو وضع قائمة بالبنود التي تظن أنك ستحتاج إليها، وزُرْ أقرب متجر لبيع اللوازم المكتبية لمعرفة مستوى الأسعار.

رسوم البريد: لا توجد وسيلة لحساب العدد الفعلي للرسائل التي تخطط لإرسالها كل سنة، ولذلك حاول أن تخمن الرقم واحسب تكلفته بالرسم الحالي للبريد، أما إذا كنت تخطط لإرسال أكثر من مئتي رسالة أو منشور أو نشرة إخبارية في المرة الواحدة، فاعْرفْ

تكلفة تصريح إرسال الأعداد الكبيرة وحاول أن تقدر عدد الرسائل التي قد ترسلها في السنة وحجمها ثم تأكد من مكتب البريد من السعر الجاري للأعداد الكبيرة من الرسائل (فهي أقل بكثير من الأسعار الأخرى)، فهناك رسم سنوي لتصريح الرسائل بالأعداد الكبيرة، لذا تأكد من أن تدرج هذا الرسم في الموازنة إذا كنت قد اخترت أن تحصل على هذا التصريح.

الاشتراكات والكتب: أولاً: حدد ما تريده من النشرات الإخبارية والمجلات، واحصل على تكلفة الاشتراكات لكل منهم، ثم ضع قائمة بأسعار الكتب والمواد المكتوبة الأخرى (كتيبات تدريب وإرشادات) التي تعرف ضرورة اقتنائها، واترك مساحة من الموازنة لمواد أخرى قد لا تكون على علم بها، فإن كانت منظمتك جديدة وتخطط لتكوين مكتبة بالمواد، خطط لأن تقسم التكلفة على مدار سنتين أو ثلاثة، فقد تكون هذه العملية مكلفة، ولا سيما إذا كنت تحاول أن تنفذها على مرة واحدة، وقد تجد بعض الكتب حول إدارة المنظمات غير الربحية في المكتبة العامة أو مكتبة الجامعة.

شراء الخدمات: قد تتضمن الخدمات التي يجب أن تضعها في الاعتبار عند وضع الموازنة، جدول الرواتب ومسك الدفاتر واستخدام الحاسب الآلي وغيرها من عقود الخدمات.

الطباعة: وتشكل بنداً آخر من البنود التي من الصعب تقدير تكلفتها، فحاول أن تعطي تخميناً مستنيراً حول احتياجات النسخ الشهرية (لمهام النسخ البسيطة) واحتياجات الطباعة (مهام النسخ الأكبر). تحدد مراكز الطباعة التجارية قوائم أسعار، وقد يفيدك كذلك أن تتحدث مع شخص في منظمة مماثلة، كما يجب عليك أن تراقب جيداً التكلفة التي تحملتها خلال الأشهر الأولى من موازنة السنة، فقد تحتاج إلى مراجعة بند الموازنة هذا خلال السنة.

المؤتمرات: قد لا يكون ذلك البند ضمن قائمة الأولويات، ولا سيما في السنوات الأولى من المنظمة، ولكن قد يساعد حضور المؤتمرات وورش العمل الموظفين على

البقاء على اطلاع بمجالاتهم وأن يحفز توليد الأفكار لديهم كما قد يساعد على تحفيز العاملين والإدارة.

السفر: عادةً ما يتصدر قائمة بنود موازنة السفر، معدل الأميال التي يقطعها الموظفون ورسوم انتظار السيارات الشخصية التي يستخدمونها لأعمال المنظمة، احسبْ عدد الأميال التي قد يقطعها الموظف شهريّاً للقيام بمهام تتعلق بالعمل، ثم قدّرْ التكاليف السنوية على أساس هذه الأرقام عن طريق استخدام مبلغ لكل ميل يتم معرفته عن طريق الاتصال بالمنظمات غير الربحية الأخرى لمعرفة مستوى الأسعار.

الدعاية: وتتضمن إعلانات الصحف عن المناصب المتاحة والإعلان عن برنامجك في المجتمع، وهناك العديد من الطرق منخفضة التكاليف التي يمكن الإعلان بها عن برنامجك، لذا فليس عليك أن تخطط لحملة إعلانية باهظة قبل أن تجرب النهج الآخر (انظر الفصل المتعلق بالصلات المجتمعية).

الرسوم: ضع بنوداً لأي رسوم للعضوية والتراخيص التي تتوقعها لفريق العمل والمنظمة والرسوم التي قد يفرضها البنك على حساب المنظمة.

نثريات: وهي النقود التي تستخدم في النفقات الصغيرة للمكتب، ولا يمكن أن تشكل فئة بعينها بالموازنة، بل قيمها بمبلغ يجدد شهريّاً، واطلب فواتير لجميع المصروفات وكذلك تتبعِ النفقات وضع كلاً منها في فئة النفقات المخصصة لها (مثل اللوازم المكتبية ورسوم البريد).

كيف تحدد موازنة الإيرادات؟

يحدد الجزء الثاني من الموازنة الإيرادات المخطط لها، فنادراً ما يكون لدى المنظمة التزام بالتمويل للسنة التالية عند بداية وضع عملية الموازنة، ولذلك من الضروري أن تقوم بتقدير الدخل بدقة عالية بناءً على المصادر المعتادة التي تعتمد عليها للتمويل.

وتحتاج أغلب المنظمات غير الربحية إلى الحصول على نسبة ضخمة من العائدات سواء من الرسوم أو غيرها من «العائدات المكتسبة» من أجل الاستمرار، فتبيع المجموعات الفنية التذاكر للعروض أو المعارض، وتُحصِّل وكالات الخدمات الاجتماعية رسوماً على خدماتها (من متلقي الخدمات أو من وكالة حكومية متعاقدة مع المنظمة غير الربحية لتقدم لها خدمات أو من طرف آخر مثل شركة التأمين)، كما تُحصِّل المنظمات التعليمية رسوماً على الدورات التعليمية.

أما إذا كنت تنوي أن تقدم بعض الخدمات مقابل رسوم، فعليك أن تبدأ بتحديد هيكل ملائم للرسوم، ما هي التكاليف المباشرة والتكاليف العامة التي يجب تغطيتها؟ (التكاليف المباشرة هي تلك اللازمة لتقديم الخدمة نفسها، أما التكاليف العامة فتشمل جزءاً من الإيجار واللوازم المكتبية والهاتف وغيرها)، وهل سيكون لديك جدول رسوم تنازلي؟ (يسدد بعض العملاء التكلفة كاملة والبعض الآخر لا يقوم بذلك حسب دخلهم)؟ وما المبلغ الذي يُحصِّله مقدمو الخدمات المماثلة الآخرون؟ وهل يمكنك اختبار جدول الرسوم عن طريق التحدث إلى المستخدمين المحتملين؟ ثم قم بتقدير عدد المشاركين الذين ستقوم بخدمتهم في كل برنامج خلال السنة المقبلة، وقد يكون للمساهمات من الأفراد دورٌ مُهِمٌّ في خطة الدخل، فيمكن بل من المفترض تقدير الأموال التي سيتم جمعها من أي حدث خاص أو مستحقات (تذكر أن تضع موازنة واقعية لتنفيذ هذه الفعاليات)، ويمكن أن يمثل العائد من الاستثمارات المتعلقة بالهبات مصدراً من مصادر الدخل، وذلك إن كنت تملك أيّاً من هذه الاستثمارات، ولأن المصادر المذكورة أعلاه للدخل يمكن التحكم بها بخلاف المنح، فحاول أن تكون دقيقاً قدر الإمكان في تقدير الدخل المتوقع منهم، وستأتي موازنة أوجه الدعم لديك، بناء على البرامج المحددة التي تقدمها، من المنح المتنوعة العامة والخاصة.

حدد بدقة قدر الإمكان جميع المنح التي من المتوقع أن تحصل عليها خارج المصادر، واجعل توقعاتك معقولة مع الأخذ بعين الاعتبار أي خبرات سابقة مع الممولين أو تساؤلاتك الأولية أو كليهما، فهذه الخطوة خاصة من خطوات وضع الموازنة تشكل

صعوبة بالنسبة إلى البرامج الجديدة التي ليس لها أي سابقة في التمويل تبني عليها تقديراتها، وفي هذه المرحلة، عليك أن تسأل المصادر التي تثق بها أن يؤكدوا اهتمامهم بتمويلك أو أن يقدروا مبلغ المنحة التي سيقدمونها.

عندما يتم تجميع جميع مصادر الإيرادات المتوقعة، سيكون الفرق بين ذلك المبلغ والنفقات بالموازنة هو المبلغ الذي لا يزال عليك أن تجمعه من مصادر لم يتم تحديدها بعد، وفي أغلب الأحيان تكون هذه المصادر هي مؤسسات وشركات لم تتعامل معها من قبلُ أو لم تكن متأكداً منها، فإذا كان هذا المبلغ يشكل نسبة كبيرة من الموازنة، قد تكون قد وضعت لنفسك أهدافاً غير واقعية للدخل، ويجب عليك أن تفكر في تقليص النفقات أو إعادة التفكير فيما يمكن تحقيقه من مصادر أخرى للإيرادات، ولذلك، قد يساعد الاتصال بالممولين المحتملين لمشاركتك الرسالة والاحتياجات المالية قبل أن تقدم طلباً رسميّاً على أن تقدر احتمالية أن تلبي غاياتك من الإيرادات التي تعتمد على المنح.

عندما تعرض على مجلس الإدارة الموازنة المقترحة، عليك أن تكون مستعدّاً لتحديد أولويات زيادة أوجه الصرف أو تقليلها عن خطط الموازنة الأولية، وذلك بناء على التطور الذي تحرزه مع مصادر التمويل.

ما الصيغة التي يجب استخدامها عند وضع الموازنة؟

عادةً ما توضع الموازنة في إحدى الصياغات الثلاث للموازنة، الأولى: وهي الأبسط، تضع فيها قوائم بالعائدات والنفقات وفقاً لعدد من الفئات المبين في أقسام الفصل السابق، (وتسمى ملخص موازنة)، وتستخدم هذه الصيغة لموازنات المنظمات الصغيرة أو المنظمات التي تملك هياكل تنظيمية وبرامجية مبسطة أو كليهما.

أما الصيغة الثانية، فتحدد نفقات المنظمة وفقاً لمجالات الخدمات أو البرنامج (وتسمى موازنة وظيفية)، فعلى سبيل المثال، قد تجد العيادة المجتمعية التي تقدم برامج استشارية مكثفة وبرامج توعية تعليمية إضافة إلى خدمات العيادة أن أفضل طريقة

لوضع الموازنة هي أن توضع وفقاً لمجالات البرامج التي تقدمها، فتحدد هذه الصيغة تكاليف تقديم كلٍّ من هذه الخدمات، وعادة ما تجمع المنظمات التبرعات لكل مجال على حدة، ولذلك فإن الموازنة الوظيفية هي الأفضل في تلك الحالات.

وقد يكون للموازنة الوظيفية عمود منفصل لإجمالي التكاليف الإدارية أو قد لا تضم هذا العمود، وهي النفقات التي تتصل مباشرة بالإدارة الكلية للمنظمة وتضم الوقت الذي أمضاه فريق العمل في الإدارة وجمع التبرعات ومسك الدفاتر وإعداد تقارير عن الموازنة والإشراف وغيرها من المهام الإدارية، فمن الأسهل أن يكون لديك عمود منفصل للتكاليف التشغيلية الكلية، كما تجذب الانتباه في كثير من الأحيان عندما تعلم التكاليف الفعلية لإدارة البرنامج، غير أنه من الصعب جمع تبرعات للإدارة على نحو منفصل، ولذلك، ولأغراض تقديمية، قد ترغب في أن تخصص تكاليف إدارية لكلٍّ من مجالات البرنامج التي تجمع التبرعات لها.

أما الصيغة الثالثة للموازنة، فتستخدمها المنظمات التي تعمل بشكل أساسي من خلال عدد من المكاتب الفرعية، فتوزع النفقات التشغيلية على وحدات المكاتب بما فيها «المكتب الرئيسُ»، فإذا وجدت نفقات رئيسة تنطبق على جميع الوحدات (مثل النفقات الإدارية)، يجب أن توزع هذه النفقات بين الوحدات حسب النسب الملائمة، ويتحمل كل مكتب مسؤولية الالتزام بالموازنة الخاصة به.

ولكن بغض النظر عن أي صيغة ستستخدم، مع مرور السنة، عليك أنت ومجلس الإدارة مراجعة الإيرادات والنفقات الفعلية حتى تاريخه وذلك وفقاً لنقطة مرجعية بالموازنة.

التدفق النقدي: أين تجد النقود عندما تحتاج إليها؟

توضح لك الموازنة مقدار العائدات المتوقع تحقيقه وكم ستنفق خلال سنة واحدة، لكنك تحتاج لمعلومة أخرى بالغة الأهمية وهي: عندما تحتاج لإنفاق قدر من المال،

هل سيكون متاحاً وقتها؟ فعندما تقول إنك ستنفق 45 ألف دولار أمريكي لتغطية النفقات والمتوقع أن تبلغ 45 ألف دولار أمريكي يختلف عن توافر المال بحسابك البنكي عندما تحتاج إلى سداد فواتيرك، فلا بد من تجهيز رسم بياني للسيولة النقدية يوضح الدخل والنفقات المتوقعة بصفة شهرية لتفادي العسر النقدي.

وبالرغم من أن أغلب هذه النفقات سيكون ثابتاً بصفة شهرية إلى حد ما، إلا أن البعض منها قد يختلف بسبب عدة عوامل منها: النفقات الموسمية وزيادة الرواتب أو الإيجار وقلة أو زيادة عدد أعضاء فريق العمل خلال فترة محددة من السنة ونفقات المرة الواحدة (الأثاث وتركيب الهاتف وطباعة المنشورات) وغيرها، وبالتالي، عليك أن تتوقع كيف سيتم توزيع النفقات شهريّاً على مدار السنة المالية، كما عليك أن تقدر متى ستتلقى الدخل المتوقع من كلٍّ من المصادر المحددة: الرسوم والمنح والعقود وغيرها.

تذكر أن جمع التبرعات يحتاج إلى بذل الوقت وستمضي عدة أشهر بعد تاريخ الاتصال المبدئي وحتى تتسلم الأموال فعليّاً، فقم بتحديد الدخل والنفقات المتوقعة على أساس ربع سنوي على الأقل، ويفضل لو كان ذلك على أساس شهري، فإن بدا لك أن هناك فترة لن تحصل فيها على المال الكافي لتغطية النفقات، حدِّد الآتي: أولاً: هل سيكون من المعقول أن تتمكن من الحصول على التمويل اللازم لتغطية هذه النفقات خلال فترة لاحقة من السنة، وثانياً: إن كان كذلك، هل ستقوم بالتقديم على قرض تسدده عند توافر النقد (تذكر نسبة الفائدة) أم يمكنك تأخير بعض من هذه النفقات (يمكن تأجيل شراء الأثاث بينما لا يمكن تأجيل المرتبات)، إن لم يمكن ذلك، فعليك أن تحدد كيف ستقلل من نفقاتك.

وكذلك، يجب أن يُستخدَم جدول التدفقات النقدية للمقارنة بين الدخل والنفقات الشهرية المتوقعة وبين الأرقام الفعلية مع مرور السنة، فإن كنت قد بالغت في تقدير الإيرادات أو قللت من النفقات، فعليك أن تحدد السبب وأن تأخذ ذلك بعين الاعتبار عند إعداد موازنة العام المقبل وجدول التدفقات النقدية.

متى ينبغي مراجعة الموازنة؟

يمثل تحديد الموازنة ولا سيما للمنظمات الجديدة مهمة صعبة وقد توجد اختلافات عن الخطة الموضوعة، فيجب أن تضم الكشوف المالية الشهرية مقارنة بين العائدات والنفقات المتوقعة في الموازنة وفقاً للفئة أو الوظيفة وبين النتائج الفعلية، كما يجب تحديد أسباب التباين الضخمة ويرفع بها تقرير لمجلس الإدارة.

بوجه عام، ينبغي مراجعة الموازنة في حال وجود فروق واضحة تستدعي اتخاذ إجراءات سنوية جديدة لمصلحة المؤسسة، حيث يعتمد فريق العمل على الموازنة، للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالإنفاق، فيحتاج أفراد فريق العمل إلى التأقلم مع الأرقام المعدلة إذا كان من اللازم تقليل بند معين من النفقات بسبب تناقص العائدات، ولكن يجب أن تضم التقارير المالية المرفوعة إلى مجلس الإدارة على الموازنة الأصلية مع أي تعديل في التوقعات والمصاريف المخفضة حيث سيحتاج مجلس الإدارة إلى معرفة مدى جودة تخطيط الإدارة للعائدات والنفقات.

نموذج لشكل الموازنة

موازنة الإيرادات للسنة المالية X199

الإيرادات المكتسبة

الرسوم المحصلة من العملاء ________________________ دولار أمريكي

العقود المحلية ________________________________ دولار أمريكي

إجمالي الإيرادات المكتسبة _________________________ دولار أمريكي

العائدات المدفوعة

المنح النقدية المتوقعة ____________________________ دولار أمريكي

المعدات المساهم بها ____________________________ دولار أمريكي

فوائد جمع التبرعات، الصافي _______________________ دولار أمريكي

إجمالي العائدات المدفوعة __________________________ دولار أمريكي

إجمالي الإيرادات _______________________________ دولار أمريكي

موازنة النفقات للسنة المالية X199

الموارد البشرية

الرواتب ____________________________________ دولار أمريكي

العمالة المؤقتة ________________________________ دولار أمريكي

ضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية، البطالة، المستحقات ----- دولار أمريكي

تنمية العاملين ------------------------------------ دولار أمريكي

المنشآت المادية

الإيجار ------------------------------ دولار أمريكي

المرافق ------------------------------------ دولار أمريكي

خدمات التنظيف ------------------------------ دولار أمريكي

المعدات والصيانة --------------------------- دولار أمريكي

نفقات أخرى

التأمينات ------------------------------ دولار أمريكي

سداد القروض ------------------------------ دولار أمريكي

اللوازم ------------------------------ دولار أمريكي

رسوم البريد ------------------------------ دولار أمريكي

الكتب والاشتراكات ------------------------------ دولار أمريكي

شراء الخدمات ------------------------------ دولار أمريكي

الطباعة ------------------------------ دولار أمريكي

المؤتمرات والسفر ------------------------------ دولار أمريكي

نثريات وطوارئ ------------------------------ دولار أمريكي

إجمالي النفقات ------------------------------ دولار أمريكي

كشوف الموازنة

يمكن أن تعتبر كشوف الموازنة من الأدوات المفيدة، حيث إنها لا تسرد فقط المبالغ الإجمالية اللازمة لكل بند من بنود النفقات، بل إنها ستقدم كذلك (1) تفاصيل عن كيفية بلوغ هذه التكاليف و (2) أساس عمل ملحق التدفقات النقدية الشهرية.

حساب بنود النفقات

بنود النفقات	طريقة الحساب	شهرياً	سنوياً
	التعويض		
1. المدير التنفيذي	قيمة الأجر في فترة زمنية محددة × عدد الفترات شهريًّا		
.2	كما هو موضح أعلاه		
.3	كما هو موضح أعلاه		
.4	كما هو موضح أعلاه		
إجمالي الأجور العادية		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
1. الموظفون المؤقتون	الأجر في الساعة بالدولار (معدل الأجر في الساعة وفقًا لما تحتسبه جهة التوظيف المؤقت) × متوسط عدد الساعات شهريًّا.		
إجمالي عدد الموظفين المؤقتين		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
	ضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية، البطالة، المستحقات		
1. ضريبة اشتراكات التأمينات الاتحادية/ الرعاية الطبية	نسبة ضريبة المرتبات (إلى الحد الأعلى من عدد الموظفين) × المرتبات الشهرية × عدد الموظفين		
2. شركة العاملين	قيمة حصة شركة التأمين		
3. معدل البطالة في الولاية	نسبة المرتبات أو الصيغ الأخرى المطبقة في ولايتك		

بنود النفقات	طريقة الحساب	شهرياً	سنوياً
4. التأمين الصحي	متوسط القسط الشهري للموظف الواحد × عدد الموظفين		
5. التأمين على الحياة	متوسط القسط السنوي للموظف الواحد × عدد الموظفين المتمتعين بالتغطية التأمينية		
6. التقاعد	المشورة المهنية مطلوبة		
7. مستحقات أخرى			
إجمالي المستحقات		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
تنمية العاملين	يمكن تحديد بدل للموظفين المؤهلين أو ذوي الاحتياجات الخاصة، راجع الرسوم المحلية		
الإيجار	السعر الشهري + الزيادة المتوقعة		
(المرافق) غير المدرجة في نفقات الإيجار			
1. الكهرباء	تُقدر الجهة المعنية المتوسط الشهري «للتكلفة أو استخدم» خطة الموازنة		
2. التدفئة	كما هو موضح أعلاه		
3. المياه	كما هو موضح أعلاه		
4. المكالمات الهاتفية المحلية	عدد المكالمات الهاتفية × المعدل الشهري + تكلفة المعدات		
5. المكالمات الهاتفية الخارجية	سعر الدقيقة للمناطق التي يتم مكالمتها بشكل متكرر × متوسط عدد دقائق المكالمة × العدد التقديري للمكالمات الشهرية		
إجمالي المرافق		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
خدمات التنظيف			

بنود النفقات	طريقة الحساب	شهرياً	سنوياً
	المعدات والأجهزة		
1. المعدات التي تم شراؤها	التكاليف المقدرة وفقًا للأسعار السائدة لدى العديد من الموردين		
2. الإتلاف (الاحتياطي للاستبدال في نهاية الأمر)	التكلفة مقسومة على السنوات التقديرية للعمر الإنتاجي		
3. المعدات المؤجرة	سعر العقد		
4. الصيانة	التكلفة الشهرية لعقود الصيانة أو اطلب من شركات الإصلاح تقدير تكاليف الصيانة		
إجمالي نفقات المعدات		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
التأمينات	تأمين حصة الأقساط السنوية		
سداد القروض	وفقًا لما هو منصوص عليه في اتفاقيات القروض		
اللوازم	تقدير اللوازم المطلوبة حسب سعرها في متجر اللوازم المكتبية		
رسوم البريد	تقدير تصاريح المراسلات الأسبوعية + البريد المكثف + البريد بالجملة		
الكتب والاشتراكات	تقدير الكتب والمجلات المطلوبة		
شراء الخدمات	وفقًا لما هو منصوص عليه في عقود الخدمة		
الطباعة	متوسط الشهر حسب قائمة أسعار المحل التجاري		
المؤتمرات	ما هو مطلوب مقيد بالتكلفة التي يمكن تحملها		

بنود النفقات	طريقة الحساب	شهرياً	سنوياً
السفر	تقدير عدد الأميال التي يقطعها الموظفون بالسيارات للرحلات المتعلقة بوظائفهم × معدل الأميال + رسوم انتظار السيارات التقديرية + تكلفة رحلات الطيران + النفقات المحلية الأخرى		
الدعاية	تأمين معدل حجم الإعلانات المحتمل في المنشورات		
الرسوم	رسوم العضوية السنوية والتراخيص + رسوم الخدمة المصرفية		
إجمالي النفقات		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
الرسوم المحصلة من العملاء	جدول الرسوم × عدد العملاء المتوقع في الشهر معدلاً حسب الاختلافات الموسمية		
العقود الحكومية (اذكر كل عقد)	وفقًا لمخصصات العقد الفعلية		
	العائدات المدفوعة		
١ ـ المنح النقدية	التقدير الأمثل استنادًا إلى أبحاث جمع التبرعات		
٢ ـ المعدات المساهم بها	كما هو موضح أعلاه		
٣ ـ مزايا الفعاليات	كما هو موضح أعلاه		
٤ ـ المساهمات الفردية	كما هو موضح أعلاه		
٥ ـ أخرى	كما هو موضح أعلاه		
إجمالي العائدات المدفوعة		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**
إجمالي الإيرادات		**دولار أمريكي**	**دولار أمريكي**

المحاسبة: تتبع مسارات الأموال

تحتاج جميع المنظمات لأنظمة صالحة تتمكن من خلالها من معرفة ما الذي تفعله بأموالها إضافة إلى تسجيل مصادر هذه الأموال وأماكن إنفاقها. من ناحية أخرى، غالباً ما تكون المنظمات غير الربحية مرؤوسة من قبل أشخاص غير مُلمين بالمناهج المحاسبية الأساسية. وعليه، يتمثل غرض هذا الفصل في تقديم أنواع السجلات التي تحتاجها المنظمات وإطلاع القارئ على المكونات الأساسية لأنظمة مسك السجلات وتعريف المصطلحات المحاسبية الشائعة وتفسير بعض الاختلافات الموجودة بين القوائم المالية الخاصة بالمنظمات غير الربحية وتلك الخاصة بالمنظمات الأخرى واقتراح كيفية الحصول على توجيه أكثر شمولاً بخصوص عمليتي المحاسبة ومسك السجلات.

إنشاء نظام محاسبي:

بادئ ذي بدءٍ، وغالباً هذه هي النقطة الأهم في هذا الفصل، افعل كل ما في استطاعتك للحصول على خدمات المحاسبين الراغبين والمؤهلين من أجل مساعدتك في إنشاء نظام مسك السجلات وتعليمك كيفية استخدامه وتقديم النصح لك في اختيار نوع إعداد التقارير المالية الأكثر مناسبة لمنظمتك. علاوةً على ذلك، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة والهيئات المحاسبية الاحترافية وكليات المحاسبة مساعدتك في إيجاد محاسب مُتطوع أو

خدمات محاسبية معقولة التكلفة تكون مُتخصصة في تقديم خدماتها إلى المنظمات غير الربحية. (قد لا تكون عملية البحث سهلة لكنها تستحق المحاولة؛ لأنها أثبتت دورها في تقديم يد العون في هذه المرحلة من لعبة المحاسبة).

بعد إنشاء السجلات، ستحتاج إلى إيجاد أمين سجلات. قد تعتمد المنظمات متناهية الصغر أو التطوعية على أمناء الصناديق الذين غالباً ما يكونون أعضاء في مجلس الإدارة، من أجل شغل هذا المنصب على أساس غير مدفوع. أما المنظمات متوسطة الحجم، فغالباً ما تعتمد على سكرتيرات مُدربات خصيصاً على مسك السجلات على أساس مدفوع، في حين تتجه المنظمات الكبرى في بعض الأحيان إلى تعيين أمناء سجل بدوام جزئي أو دوام كلي.

يعد نظام مسك السجلات الجيد الوسيلة التي يمكن من خلالها توثيق المعاملات المالية لشركتك وحفظها وتلخيصها وإعداد التقارير عنها. كذلك يُعدُّ السجل المكتوب للتاريخ المالي للشركة أحد العوامل المُفيدة. وفي النهاية، ينبغي عليك وعلى مجلس إدارتك أن تكونوا قادرين على الاستفادة من المعلومات المحاسبية لتعينكم على قرارات مالية صحيحة واستخدامها كوسيلة مُساعدة في تخطيط منظمتك. وستعينك المعلومات المُعينة التي سيوفرها لك نظام مسك السجلات الجيد على القيام بالتالي:

1. توضيح مصادر العائدات وأماكن إنفاقها.
2. المساعدة في وضع الموازنة وحساب متطلبات زيادة التمويل.
3. المساعدة في منع إساءة استخدام النقد.
4. توفير الأموال عن طريق اكتشاف أوجه الإنفاق المُهدرة أو غير الكافية.
5. توفير أساس لتحديد فاعلية كل برنامج من برامجك من حيث التكلفة.
6. توفير المعلومات اللازمة لعمل القوائم المالية المطلوبة.

من ناحية أخرى، تُرفع المطالب إلى مديري المنظمة من أجل تقديم معلومات تفصيلية ودقيقة حول تكلفة الخدمات التي يقدمونها. حيث ستطلب الجهات التمويلية والحكومية والعملاء والمستهلكون هذه المعلومات وبالتالي سيتحتم عليك امتلاك الوسيلة التي تمكنك من توفير هذه المعلومات. علاوةً على ذلك، فإن مستقبل برامجك قد يتوقف على جودة المعلومات المالية التي يمكنك توفيرها. ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن ضمان توافر هذه المعلومات.

كذلك يُنصح بالاستعانة بمدقق حسابات خارجي أو شركة محاسبة عامة مُعتمدة من أجل تقييم المعلومات المالية التي تُقدم إلى الجهات العامة الخارجية، وقد تشترط بعض الجهات التمويلية أن تكون القوائم المالية مُدققة.

من ناحية أخرى، تتشابه العديد من الإجراءات الأساسية لمسك السجلات شائعة الاستخدام من قبل المنظمات غير الربحية مع تلك الإجراءات التي تستخدمها المشروعات التجارية. وبالرغم من ذلك، تطالب المنظمات غير الربحية أيضاً باتباع بعض الإجراءات التي لا تتناسب إلا مع نوع عملياتها ومصادر عائداتها.

المحاسبة الاستحقاقية:

من ضمن القرارات التي يجب اتخاذها هي الاختيار بين نظام مسك السجلات القائم على الأساس «الاستحقاقي» أو الأساس «النقدي». ففي النظام القائم على الأساس النقدي، يُسجَّل العائد فور تحصيله (إيرادات) بينما تُسجَّل النفقات عند دفعها (مصروفات). على الجانب الآخر، تُسجَّل العائدات في النظام القائم على الأساس الاستحقاقي عند الحصول عليها والذي قد يكون قبل عدة أشهرٍ من تاريخ التحصيل الفعلي أو بعده (تاريخ تصفية الحسابات المدينة فيما يخص المدفوعات القادمة)، في حين تُسجَّل النفقات عند تحملها، والذي قد يكون قبل تاريخ السداد الفعلي أو بعده («الحسابات المدينة» فيما يخص المدفوعات التي لا تزال مُستحقة و«النفقات المدفوعة مقدماً» فيما يخص المدفوعات التي سُددت مقدماً مقابل خدمة قُدمت لك).

ففي العموم، يتفوق نظام مسك السجلات القائم على الأساس الاستحقاقي على نظيره النقدي؛ حيث تُعتبر المعلومات التي يوفرها الأول أكثر إفادة للمنظمة ولأي أحد آخر مهتم بموقفها المالي. علاوةً على ذلك، يوفر النظام الاستحقاقي صورة مالية أكثر شمولاً ودقة عن فترة مُعينة. ومن بين المداخل والتسويات الأخرى، فإن معرفة المبالغ المُستحقة للمنظمة وكذلك المبالغ التي تدين بها المنظمة لآخرين يستلزم توافر معلومات أكثر لاستخدامها في تأسيس عملية التقييم المالي وعمل التوقعات المالية. وبالرغم من ذلك، يُعتبر النظام الاستحقاقي أكثر تعقيداً واستهلاكاً للوقت وهذا ما يجعله غير مناسب للمنظمات غير الربحية الصغيرة. وبالتالي، يكون بديل النظام الاستحقاقي هو مسك السجلات على الأساس النقدي من خلال محاسب خارجي يساعدك في إجراء التسويات الاستحقاقية في التقارير المالية في نهاية العام المالي.

نظام مسك السجلات:

كما ذُكر سابقاً، توفر إجراءات مسك السجلات وسيلة لتوثيق المعاملات المالية وتسجيلها وتلخيصها وإعداد التقارير عنها. وسيناقش هذا القسم، في إيجاز بالغ، المكونات الأساسية لنظام مسك السجلات البسيط.

تُسجل المعاملات المالية ومنها المقبوضات النقدية والمصروفات النقدية في ترتيب زمني في سجلات تُسمى القيود اليومية. ويمكن للمنظمة الواحدة حفظ أنواع مُتعددة من القيود اليومية بناءً على نوع المعلومات المُقرر تسجيلها. حيث تُقيد جميع المبالغ النقدية والشيكات المُحصلة في القيد اليومي للمقبوضات في أعمدة ذات عناوين مُتعددة يمكن بمقتضاها تسجيل كل صنف وفقاً لنوع الدخل الخاص به. فضلاً عن ذلك، تُقيد جميع الشيكات التي تحررها من حسابك العامل في القيد اليومي للمصروفات تحت فئات النفقات المُناسبة.

من ناحية أخرى، ينبغي استخدام القيد اليومي للمقبوضات النقدية في عمل نسخة احتياطية للمعلومات التي تظهر في كشوف الإيداع البنكي العادية. كذلك ينبغي أن يُصدر إيصال لكل

معاملة وينبغي أن تُجرى الإيداعات البنكية على أساس منتظم ومتكرر، مع ضرورة إصدار نسختين من إيصالات الإيداع؛ حيث تُستخدم إحداهما في المساعدة في تسوية الحساب البنكي بنهاية كل شهر وكذلك في التحقق من القيد اليومي للمقبوضات النقدية.

من ضمن الأمور المهمة الأخرى أن يتم توثيق جميع المقبوضات النقدية؛ فعدم فعل ذلك يُعدُّ خطأ شائعاً في مسك السجلات في المنظمات غير الربحية. فينبغي إصدار إيصالات مُرقَّمة لجميع المُقبوضات النقدية وإرسال رسائل شكر لجميع الجهات المانحة ونسخ هذه الإيصالات والرسائل. علاوةً على ذلك، ينبغي حفظ القسائم وجميع كعوب الشيكات المُحصلة من أجل استخدامها في توثيق الإيداعات. فضلاً عن ذلك، ينبغي لوكالتك الحصول على ختم تظهير من البنك حتى يمكنك استخدامه في تظهير جميع الشيكات فور ورودها في البريد. وينبغي أن يكون مفادُ هذا الختم «للإيداع فقط في حساب «اسم منظمتك» وينبغي أيضاً أن يحتوي على رقم الحساب البنكي واسم البنك». أما في حالة تحصيل عدد كبير من الشيكات نتيجة إجراء حملات جمع تبرعات، فيمكنك إرسال الشيكات مباشرةً إلى البنك باستخدام صندوق مُغلق؛ حيث يوفر هذا الإجراء حماية أكثر ضد حوادث سرقة المبالغ النقدية أو إساءة استخدامها. حتى في المنظمات الصغيرة، يُنصح بتحصيل المبالغ النقدية والشيكات من خلال البريد ثم فتح هذا البريد من خلال شخص غير الشخص الذي أجرى عملية الإيداع. وينبغي لهذا الشخص أن يحفظ قائمة مُنفصلة بجميع الشيكات والمبالغ النقدية المُحصلة على أساس يومي وأن تُرسل نسخة من هذه القائمة إلى أمين السجلات. وبالرغم من أن آلية التحكم تمثل إحدى العوامل بالغة الأهمية، إلا أن المنظمات التي لا تمتلك عدداً كافياً من الموظفين تتغاضى عنها في الغالب. كذلك لا يجب السماح للشخص الذي استلم المبالغ النقدية بالتعامل مع السجلات.

على الجانب الآخر، يُستخدم القيد اليومي للمصروفات النقدية في تسجيل جميع الشيكات التي تحررها؛ حيث ينبغي عليك توثيق جميع الشيكات المُحررة. علاوةً على ذلك، ينبغي أن يتضمن التوثيق نسخة من الفاتورة التي يغطيها هذا الشيك، حسبما يقتضي

الأمر. وينبغي كتابة التاريخ ورقم الشيك والمبلغ المدفوع على هذه الفاتورة. وإذا لم يكن هناك فاتورة، فينبغي أن يكون هناك استمارة طلب بسيطة يمكن لموظفي المنظمة استخدامها في طلب الشيكات الخاصة بالخدمات مثل الرسوم البريدية ورسوم التسجيل المُسبق في المؤتمرات وتكلفة المسافة المقطوعة. فضلاً عن ذلك، لا بد أن تتضمن هذه الاستمارة تاريخ الدفع والمبلغ المدفوع واسم الدافع وسبب الدفع واسم الشخص الطالب للشيك وتوقيع الشخص المُخول بالموافقة على إجراء هذه المصروفات. كذلك ينبغي أن تمتلك منظمتك إجراءً يمكن من خلاله السماح بسداد جميع المشتريات قبل تحرير الشيكات وفي حالة تعذر ذلك، ينبغي للمدير التنفيذي بنفسه أن يصدر جميع الفواتير قبل توقيع شيكات الدفع.

ولأسباب تتعلق بالرقابة، يُنصح بأن تشترط جميع حسابات الشيكات العاملة وجود توقيعين على الشيكات، وينبغي أن يُفرض ذلك في حالة المبالغ الكبيرة (يُقصد «بالمبالغ الكبيرة» في المنظمات غير الربحية متناهية الصغر 50 دولاراً أمريكيّاً أو أكثر، بينما تمثل بالنسبة للمنظمات غير الربحية مبلغ 1000 أو 2000 دولار أمريكي أو أكثر). ويتمثل الإجراء المُتبع في إلزام المدير التنفيذي إضافة إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة بالتوقيع على الشيكات، وفي حالة غياب المدير التنفيذي، يحل اثنان من أعضاء مجلس الإدارة محله في التوقيع. من ناحية أخرى، ينبغي إرفاق المستندات ذات الصلة مثل الفواتير أو استمارات الطلب الرئيسة مع الشيكات من أجل توقيعها.

يُستخدم القيد اليومي للمقبوضات النقدية والقيد اليومي للمصروفات النقدية في تسجيل المبالغ المقبوضة والمبالغ المُنفَقة، لكن إذا كان هناك موظفون بالأجر، ينبغي حفظ دفتر رواتب مُنفصل تُدرج فيه المبالغ المُستحقة لكل موظف والمبالغ المُقتطعة للضرائب والمُبالغ المدفوعة للبدلات والمبالغ المدفوعة للموظف. علاوةً على ذلك، يجب حفظ مبيعات القيود اليومية أو رسومها عند تحصيل هذا النوع من الدخل بانتظام من وكالتك. كذلك يتطلب أي نظام محاسبة قائم على الأساس الاستحقاقي وجود قيد يومي لحساب المقبوضات وقيد يومي لحساب المصروفات.

تختص الإجراءات المُوضحة أعلاه بوظيفتي توثيق نظام مسك السجلات وتسجيلها. أما وظيفة التلخيص فيُعهد بها لدفتر الأستاذ العام وهو عبارة عن سجل به صفحات مُنفصلة لكل فئة من فئات الأصول (الحسابات البنكية والمصروفات النثرية والحسابات الدائنة والأثاث والمعدات) إضافة إلى الالتزامات القانونية (الحسابات المدينة والقروض) ومصادر الدخل (المنح والعقود والرسوم) والنفقات (الإيجار والرواتب والإمدادات وخلافه). وفي نهاية كل شهر، يُحسب إجمالي كل المدخلات الموجودة في القيد اليومي ويُقيد الإجمالي الخاص بكل فئة من فئات النفقات والدخل في الصفحة الخاصة به في دفتر الأستاذ العام. وتُسمى كل واحدة من هذه الفئات «حساباً». ولتوفير الوقت وتسهيل عملية مسك السجلات، يُخصص رقم مُعين لكل حساب ثم يُشار لهذه الحسابات المرقومة بمخطط الحسابات.

إضافة إلى ذلك فإن هناك برامج حاسوبية محاسبية متوافرة لمختلف أنواع الحواسب الشخصية وهناك أيضاً العديد من البرامج التي يَسهُل التعامل معها نسبيّاً (أي لا يجب أن تكون محترفاً في المجال المحاسبي حتى تستطيع التعامل معها).

معايير المحاسبة المالية:

يحدد مجلس معايير المحاسبة المالية لأنواع عديدة من المنظمات ومنها المنظمات غير الربحية. وتُعرف المعايير الصادرة عن هذا المجلس بأرقام خاصة بها، فعلى سبيل المثال، مجلس معايير المحاسبة المالية رقم 117. ويمكنك دمج التقارير المالية بطرائق متعددة؛ وذلك حتى تستوفي المتطلبات الداخلية، إلا أن مجلس معايير المحاسبة المالية يشترط وجود ثلاث مقاربات مُعينة للقوائم المالية السنوية؛ من أجل تركيز الانتباه على المنظمة ككل. وتتمثل هذه المقاربات الثلاث في قائمة المركز المالي وقائمة الأنشطة (القائمة التشغيلية السنوية الخاصة بك) وقائمة التدفقات النقدية.

قائمة المركز المالي:

إذا كنت قد درست المفاهيم المحاسبية الأساسية، فمن الأرجح أن تكون عرفت قائمة

المركز المالي باسم «قائمة الموازنة العامة»، حيث تختص هذه القائمة ببيان «الأصول» (التي تمتلكها مثل النقد والاستثمارات والمرافق والمعدات) والالتزامات القانونية (التي تدين بها أو المسؤوليات المالية الأخرى مثل القروض التي أخذتها والحسابات الدائنة) إضافة إلى «صافي الأصول» (الأصول الباقية بعد خصم الالتزامات القانونية من الأصول).

من ناحية أخرى، يتمثل الحد الأدنى من المعلومات الواجب إدراجها في هذه القائمة في الأصول الصافية الإجمالية التي تنقسم إلى أصول غير مُقيدة وأصول مُقيدة موقتاً وأصول مُقيدة دائماً. وكما هو واضح من أسمائها، فالأصول الصافية غير المقيدة هي الأصول التي يمكن إنفاقها من قبلك (أو من قبل مجلس الإدارة)، أما الأصول الصافية المُقيدة مؤقتاً فهي الأصول التي لا يمكن استخدامها إلا لأغراض مُعينة ولفترة زمنية مُعينة، على سبيل المثال، الأرباح المُحققة من الأوقاف التي لا يمكن استخدامها إلا لغرض مُحدد ولعدد مُحدد من السنوات. أما الأصول الصافية المُقيدة دائماً فهي تمثل الأصول التي لا يمكن استخدامها في أي شيء إلا لغرض مُحدد.

قائمة الأنشطة:

ينبغي أن تبين قائمة الأنشطة (القائمة التشغيلية السنوية) التغيير الذي حدث في صافي الأصول خلال السنة الماضية على مستوى المنظمة ككل، إضافة إلى التغيير الذي حدث في كل فئة من الفئات الثلاث لصافي الأصول المذكورة آنفاً وما إذا كانت هذه العناصر قد انتقلت من فئة إلى أخرى أم لا.

قائمة التدفق النقدي:

توفر قائمة التدفق النقدي معلومات عن مقبوضات المنظمة ومصروفاتها. علاوةً على ذلك، يجب إدراج منح الجهات المانحة (الوعود غير المشروطة بالمساهمة) في القوائم المالية الخاصة بالأعوام التي قُدمت فيها هذه المنح. وبالتالي، فإذا حصلت منظمتك غير الربحية على تعهد بتقديم منحة لمدة ثلاثة أعوام من إحدى المؤسسات، يجب إدراج

هذا المبلغ المُحصل طيلة الأعوام الثلاثة بأكملها كعائد في القوائم المالية الخاصة بالعام الذي حدث فيه هذا الوعد. لكن إذا كشفت هذه المنظمة عن نيتها في المنح دون أن يكون هناك تعهدٌ فعليٌّ، فلا يشكل ذلك وعداً.

مثال على ذلك، الوعود الخاصة بمطابقة المنح الأخرى التي يمكنك تأمينها. إضافة إلى ذلك يجب تسوية التعهدات من أجل بيان القيمة الزمنية للنقود وقابليتها للتحصيل. (يُقصد بمصطلح القيمة الطبقية والذي يُعرف أيضاً بالقيمة الحالية أن قيمة الدولار اليوم أعلى من قيمة الدولار الذي ستحصل عليه بعد عام من الآن). وبالتالي يمكنك استثمار هذا الدولار والحصول على فائدة منه. أما تسوية قيمة التعهدات من حيث قيمتها الزمنية وقابليتها للتحصيل فهو أمر تناقشه مع الخبير المحاسبي الذي ستحاول تعيينه كمتبرع.

يمكن الحصول على نسخ من معايير مجلس معايير المحاسبة المالية من خلال قسم الطلبات التابع للمجلس الكائن في 401 ميريت 7، ص.ب رقم. 5116، مدينة نورواك، كونيتيكت 16856، أو من خلال إحدى شركات المحاسبة التي يمكنها أيضاً إمدادك بنماذج من المستندات القانونية التي تستخدمها المنظمات غير الربحية في الوقت الحالي (انظر قائمة المراجع).

محاسبة الخدمات والمواد الممنوحة:

تعتمد المنظمات غير الربحية بشدة على الوقت الذي يتبرع به المتطوعون والإمدادات والمعدات الممنوحة. ففي كثير من الأحيان، لا يمكن لشركة ما إجراء عملياتها دون وجود مساهمات «عينية». وبالتالي، فمن المهم أن تضع منظمتك هذه المساهمات في الاعتبار؛ حتى يتسنى لها حساب التكلفة الإجمالية لخدماتك.

وكقاعدة أساسية، ينبغي أن يُدرج في تقاريرك المالية تلك التقارير الخاصة بالعناصر والخدمات الممنوحة التي لولاها ستضطر إلى دفع مبالغ مالية ودونها سيتعذر عليك العمل. من ضمن الأمثلة الشائعة في هذا الشأن منح مساحات المكاتب والمعدات المكتبية إضافة إلى استخدام آلات الطباعة والتصوير الخاصة بمنظمة أخرى.

وحتى تتمكن من إدراج هذه المواد والخدمات كمساهمات ثم إدراجها كنفقات في برنامجك، يجب عليك بداية فعل ثلاثة أشياء: (1) أن تكون قادراً على توثيق استلامك لهذه المواد والخدمات. (2) أن تمنحها قيماً فعلية. (3) أن تتحكم فيها تحكماً تامّاً بمجرد الحصول عليها. من ناحية أخرى، لا تقتصر حسابات المواد والخدمات الممنوحة على إيضاح التكلفة الإجمالية لبرنامجك، بل توفر أدوات ممتازة تُستخدم في العلاقات العامة. وبالتالي، تبين هذه الأرقام مدى اهتمام الآخرين بمنظمتك الذي دفعهم للتبرع بوقتهم وموادهم.

وبالرغم من الجهود المتزايدة للمتطوع الجيد، إلا أنه لا يتم تسجيلها؛ لأنها لا تحقق أهداف المنظمة مباشرة ولا تقدم خدمات للعملاء.

محاسبة البرنامج الوظيفي:

محاسبة البرنامج الوظيفي هي طريقة لمسك السجلات/ المحاسبة وتُعرف أيضاً باسم محاسبة التكاليف، حيث يتم من خلالها حساب تكاليف كل برنامج من البرامج التي يمكن للمنظمة تشغيلها وكذلك حساب تكلفة وظيفتي الإدارة وجمع التبرعات الخاصة بهذه المنظمة. وفي الأساس، صُممت محاسبة البرامج للإجابة عن سؤال: كم تبلغ تكلفة تشغيل البرنامج أ والبرنامج ب؟ وكم يبلغ حجم الإنفاق على أنشطة جمع التبرعات؟ وكذلك على إدارة المنظمة؟ وعليه، فإن حساب تكلفة كل برنامج على حدة سيساعدك في الحصول على صورة مالية كاملة للمنظمة فضلاً عن تحديد «تكلفة الوحدة» لكل برنامج مثل تكلفة خدمة كل عميل أو تكلفة تقديم خدمة لمدة ساعة واحدة. علاوةً على ذلك، تسمح هذه المعلومات لك وللجهات التمويلية بمقارنة تكاليف برنامجك مع تكاليف البرامج الأخرى المماثلة له، كذلك فهي تتيح لك رؤية النتائج التي أثمرت عنها جهود جمع التبرعات من ناحية التكلفة، علاوةً على ذلك، فهي تتيح إجراء موازنة أفضل لاحتياجاتك المستقبلية.

وعلى نحو متزايد، تشترط الجهات التمويلية والحكومية والعديد من مراجعي الحسابات أن تتبع المنظمة التي يقومون بمراجعة حساباتها منهجيات برنامج المحاسبة.

(إذا كانت منظمتك تتوقع توفير أكثر من 100.000 دولار أمريكي سنويّاً كاحتياطي في الخزانة الفيدرالية، فلا بد حينها من إجراء بعض عمليات مراجعة الحسابات المُعينة؛ نظراً لأن القواعد الفيدرالية مُحددة بشدة فيما يخص طرائق تخصيص التكاليف المسموح بها، وعدم الالتزام بهذه القواعد سيكلف منظمتك مبالغ طائلة).

من ناحية أخرى، تتطلب عملية حساب التكاليف اتباعاً حَذراً لإجراءات وعمليات مسك سجلات تفصيلية ذات صلة بدوام الموظفين واعتماد عمليات الشراء من قبل مشرفي البرنامج؛ حتى يتسنى لأمناء السجلات معرفة كيفية حساب التكاليف عند تحرير الشيكات وتحديد كيفية استخدام برنامجك للمساحة المكتبية فعليّاً. بعد ذلك، يتم تخصيص الكثير من التكاليف على أساس النسبة المئوية للوقت المُستغرق أو المساحة المُستخدمة في وظيفة مُعينة. علاوةً على ذلك، يمثل حفظ جميع الموظفين لسجلات تفصيلية ومُتسقة أحد العوامل الأساسية إذا كنت ترغب في حساب تكاليف كل برنامج من برامجك. وبالتالي، فمن غير الشائع أن يرفض الموظفون إعداد الأعمال المكتبية التفصيلية التي يستلزمها النظام. ولتفادي ذلك، ينبغي لمدير المنظمة أن يشرح للموظفين أهمية تحليل التكاليف ودورها كعامل مساعد في توفير خدمات أفضل وأكثر فاعلية لمناصري المنظمة. وإذا كان أعضاء فريق العمل مشتركين في تخطيط البرنامج وموازنته، فمن المرجح أن يكونوا أكثر رغبةً وقدرةً على توثيق الدخل والإنفاق على نحو مناسب.

التقارير المالية:

يمكنك إعداد التقارير المالية من خلال ملخص معاملاتك المالية المُدرجة في دفتر الأستاذ العام. إضافة إلى القوائم المالية التي أعدها مجلس محاسبة المعايير المالية على النحو المُبين سابقاً في هذا الفصل، يمكن أن تتخذ التقارير أشكالاً عديدة وفقاً للمنظمة ولاحتياجاتها الداخلية واحتياجات الأشخاص والمنظمات المعنية الأخرى. وبصرف النظر عن عدد تقاريرك المالية أو درجة تعقيدها، هناك بعض المعايير العامة الواجب اتباعها.

وضوح التقارير المالية:

يجب أن يكون أي شخص يقرأ أحد التقارير المالية قادراً على فهمها. وبناءً عليه، لا بد أن يكون لهذه التقارير عناوين مفهومة ووصف واضح وأن تكون مكتوبة بصيغة بسيطة مع تجنب استخدام مصطلحات متخصصة أو رموز يتعذر على الشخص غير المنتمي للمنظمة فهمها.

اتساق التقارير المالية:

يجب استخدام نفس المناهج والطرائق المستخدمة في تقديم المعلومات في كل مرة يتم فيها كتابة تقرير مُعين.

إيجاز التقارير المالية:

يجب إيجاز التقارير بقدر المستطاع؛ وذلك لتجنب تشتت القارئ بين التفاصيل. فلا ضير أبداً في تقديم تقريرين أو ثلاثة تقارير قصيرة بدلاً من تقرير واحد طويل ومُفصل. ففي بعض الأحيان، يُنصح بتوزيع تقرير واحد أو مجموعة من التقارير على العامة والاحتفاظ بمجموعة تفصيلية أخرى لمجلس الإدارة.

شمول التقارير المالية:

يجب أن تقدم تقاريرك المالية صورة كاملة لجميع الأنشطة التي تقوم بها منظمتك. ومن الضروري أيضاً أن يتم إعداد تقارير مُنفصلة عن البرامج والمبالغ النقدية. وحتى في حالات مسك السجلات على الأساس النقدي، لا بد من بذل كل الجهود الممكنة من أجل إدراج الدخل والنفقات المُستحقة في هذه التقارير مما يؤدي إلى إخراج صورة كاملة عن المركز المالي لمنظمتك. بعبارة أخرى، ينبغي أن تشتمل التقارير المالية المرحلية على الدخل المُحقق أو المُتعهَّد به الذي لم يُحصَّل بعدُ، وكذلك الديون التي لم تُسدد بعد.

قابلية المقارنة بين التقارير المالية:

ينبغي أن تشتمل تقاريرك المالية على نقاط يمكن المقارنة بينها؛ حتى يكون للقارئ أساس يصل من خلاله إلى بعض الاستنتاجات عن النشاط المالي لمنظمتك خلال فترة زمنية مُعينة ومقارنته بأرقام الموازنة المُخططة أو المبالغ الخاصة بالفترة الزمنية المقابلة لها في العام الماضي.

انتظام التقارير المالية

يجب إصدار التقارير المالية على أساس منتظم سواء أكان ذلك شهريّاً أم ربع سنوي، وكذلك يجب إعدادها في أقرب وقت بعد نهاية الفترة وإلا ستفقد أهميتها ونفعها.

يجب عليك تحديد التقارير المالية المطلوبة؛ فقد تكون المنظمات غير الربحية مُطالبة من قِبَل قانون الولاية بتقديم تقارير مالية سنوية. وبالتالي سيعتمد هذا المتطلب على المبالغ المالية المُحصلة خلال المساهمات السنوية والعائدات الأخرى. كذلك يمكن أن تستلزم الولاية أن تكون التقارير المالية مُعدَّة من قِبَل محاسب عام مُعتمَد أو قد لا تستلزم ذلك. وقد تخبرك الإدارة التجارية بالولاية ما إذا كنت مُطالباً بتقديم تقرير سنوي أم لا. وفي نفس الشأن، قد تتطلب بعض الجهات التمويلية إجراء مراجعة حسابات سنوية من قبل محاسب عام مُعتمد وهذا قد يمثل مراجعة مالية مفيدة للمنظمة نفسها. علاوةً على ذلك، قد يساعدك مجلس إدارة منظمتك أو هيئة مساعدة محاسبية، إن توافرت واحدة في مدينتك، في فهم كيفية الإعداد لمراجعة الحسابات وكذلك كيفية اختيار الشركة التي ستتولى إجراءها. وقد تتلقى مساعدة في إيجاد متطوع أو خدمات محاسبية منخفضة التكلفة.

أنت ومجلس إدارتك وأموالك:

يتم حماية الاستخدام المناسب للأموال من خلال عدد من ممارسات الرقابة المالية داخل منظمتك. ويكون المصطلح الشائع الاستخدام في الإشارة لهذه الممارسات هو

الرقابة الداخلية. وكما رأيت، فالرقابة الداخلية تتخذ أشكالاً عديدة مثل الشيكات ذات التوقيع الثنائي واعتماد المصروفات والتداول المُراقب للنقد. علاوةً على ذلك، فإنّ لحوكمة مجلس إدارة منظمتك دوراً بالغ الأهمية في الرقابة المالية؛ حيث تقع المسؤولية القانونية النهائية عليه. وبالرغم من ذلك، يُتغاضى في كثير من الأحيان عن خطوات بسيطة من شأنها أن تضمن مدخلات مجلس الإدارة والمسؤولية النهائية له.

تتضمن المسؤولية المالية لمجلس الإدارة استعراض التوجيهات الكتابية للإدارة المالية وسياساتها (مثل اشتراط إجراء الموازنة السنوية المُتوازنة وتوفير احتياطي نقدي مُعين) إضافة إلى التوجيهات الخاصة بإبرام العقود وعقود الإيجار. علاوةً على ذلك، ينبغي على مجلس الإدارة مناقشة موازنة منظمتك واعتمادها (وهذا قد يتضمن مشاركة لجنة مجلس الإدارة في إعداد الموازنة)، إضافة إلى مناقشة التقارير المالية المرحلية للمنظمة واعتمادها. فضلاً عن ذلك، ينبغي على مجلس الإدارة اعتماد جميع العقود وتوقيعها من قبل رئيس المجلس والمدير التنفيذي. من ناحية أخرى، لا بد من وضع حد كتابي للمبالغ المالية وأنواع المصروفات التي يمكن للمدير التنفيذي اعتمادها دون الرجوع لمجلس الإدارة واعتماد جميع النفقات الأخرى من قبل المجلس وتوثيقها في محاضر اجتماعات المجلس. وكذلك ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة الموافقة على سداد جميع النفقات الشخصية التي تحملها المدير التنفيذي.

لا بد من إجراء مراجعة للسجلات بصفة سنوية ولا بد أن يكون المراجعُ مستقلّاً عن موظفي المنظمة وأن يرفع نتائج تقرير المراجعة إلى مجلس الإدارة.

لا تحد من المشاركة المالية لمجلس الإدارة وتقيد مسؤوليته من خلال تجاوز الإجراءات المُبينة سالفاً؛ فدراية مجلس الإدارة بالعمليات المالية ومشاركته في اتخاذ القرارات المالية من شأنه أن يضمن فاعلية الرقابة على أموال منظمتك.

جمع التبرعات: تدبير الأموال

ما نوعية استراتيجية التمويل التي من شأنها ضمان استمرار عمل منظمتك بكل نجاح وفاعلية؟ ما الجهة المسؤولة عن تمويل أنشطتك؟ كيف ستنجح في استقطاب جهات التمويل المحتملة، مثل المؤسسات والشركات وغيرها من شركات الأعمال والبرامج الحكومية وكذلك الأفراد؟ هل سينصبُّ جمُّ تركيزك على الهبات السنوية للمؤسسات والشركات والأفراد، أم ستستعين كذلك بالفعاليات الخاصة أو ستعكف على إنشاء إحدى الهبات الوقفية أو وضع برنامج «للهبات الضخمة المؤجلة»؟

يُعد هذا الفصلُ مُدخلاً لاستراتيجية التمويل ودليلاً لتطوير مصادر التمويل وطلب المساهمات. وعلى الرغم من أن المعلومات الواردة في هذا الفصل لا تتناول شتى جوانب العمل الخيري وكيفية جمع التبرعات، فإنه في نهاية هذا الكتاب قائمة بالمراجع لبعض الكتب القيِّمة وغيرها من المواد التي ستساعدك. كما أن معظم الكتب المرجعية الواردة بالقائمة متوافرة في أقسام (ذا فاونديشن سنتر) «Founda-tion Center» الموجودة في أكثر من ثمانين مكتبةً عبر الولايات المتحدة، وتشكل هذه الكتب نقطة انطلاق مثمرة للبحث في استراتيجيات جمع التبرعات. وللمزيد من المعلومات حول منظمة (ذا فاونديشن سنتر) غير الربحية، رجاءً مطالعة «مصادر المساعدة» الواردة بنهاية هذا الكتاب. ويتعين عليك كذلك دعوة المنظمات غير

الربحيـة الأخـرى للتقصـي حـول إمكانيـة وجـود أي حلقـات دراسـية مثمـرة تتنـاول استراتيجيات جمـع التبرعـات فـي منطقتـك.

تُعد عملية صياغة المقترحات للحصول عل المنح أو طلب المساهمات من الأفراد، عـلاوةً علـى الأسـاليب الأخـرى لجمـع التبرعـات مـن المهـارات الحاسـمة التـي يلـزم لمعظـم المنظمـات غيـر الربحيـة حديثـة العهـد أن تسـعى لاكتسـابها فـي مرحلـةٍ مبكـرةٍ مـن عمليـة تطويرهـا. فـي حيـن أنـه لا بـد أن يكـون لـكلٍّ مـن مجلس الإدارة والمديـر التنفيـذي للمنظمـة دورٌ فعـالٌ فـي جمـع التبرعـات. ويمكـن كذلـك تدريـب المتطوعيـن الآخريـن لتقديـم المسـاعدة، خاصـةً فـي طلـب التبرعـات مـن الأفـراد. ومـن شـأن وضـع اسـتراتيجية سـليمة إلـى جانـب البحث فـي الآفـاق المسـتقبلية التـي يمكـن تحقيقهـا علـى أرض الواقـع واسـتثمار الوقـت والمجهـود فـي تعلُّـم أساسـيات جمـع التبرعـات أن تُسـهم مجتمعـةً فـي تكليـل جهـودك بالنجـاح.

استراتيجيـات التمـويل:

أنـت بحاجـة إلـى المـال لتغطيـة النفقـات التشـغيلية العاملـة، مـن دفـع الإيجـار ورسـوم المرافـق والإدارة وغيرهـا. فوجـود المـال أمـر ضـروري لتشـغيل برامجـك الخاصـة، مثـل العـروض الفنيـة والخدمـات المجتمعيـة والأنشـطة التربويـة وأي صـورةٍ كانـت. فقـد تحتـاج إلـى المسـاعدة الماليـة الموجهـة لصالـح بعـض المشـاريع قصيـرة الأجـل، مثـل التخطيـط الاسـتراتيجي وإنشـاء منظومـة إلكترونيـة أو إجـراء الاسـتبانات. وقـد يسـتدعي الأمـر أحيانـاً إطـلاق حملـة تمويليـة؛ بغيـة جمـع التبرعـات لأغـراض منظمتـك أو أحـد صناديـق الهبـات، لـذا فقـد تحتـاج وقتهـا إلـى وضـع برنامـج «للهبـات الضخمـة المؤجلـة». الجديـر بالذكـر أن صنـدوق الهبـات عـادة مـا يتكـون مـن الأصـول التـي تبـرع بهـا أحـد الأثريـاء أو مجموعـة أثريـاء فردييـن إلـى جانـب عـدد مـن المؤسسـات والشـركات أو أحدهـا. ويجـري اسـتثمار هـذه الأصـول لتوليـد إيـرادات سـنوية للاسـتفادة منهـا فـي تلبيـة النفقـات التشـغيلية العامـة أو للاسـتخدامات المخصصـة لهـا. فـي حيـن تنطـوي الهبـات الضخمـة المؤجلـة علـى منحـة

ضخمة تتناسب والاحتياجات المالية لجهات التمويل، أو إنها -بمعنى آخر- تُعدُّ إحدى السبل لتقديم تبرع ضخم لصالح إحدى المنظمات الخيرية المقربة من خلال وصية أو وصية وقفية أو بمبلغ التأمين على الحياة أو بمعاش سنوي أو غيرها من السبل.

وكي يتسنى تدبير التمويل، يتعين عليك بداية تحديد أفضل المصادر لتلبية كل نوع من الاحتياجات المالية. ولربما قد مررت بتجربة الانتظار في نهاية صف طويل من الخطابات والإجراءات الروتينية تطلب تبرعك الشخصي، وبالتالي فإن مثل هذا النهج لن يجدي نفعاً مع المنظمات والشركات والبرامج الحكومية وغيرها من المؤسسات التمويلية الأخرى. في حين أن الرسائل الجماعية التي تخاطب الأفراد تستهدف بصورة عامة الأشخاص المحتملين ممن قد يصادف هذا الأمر هوًى في نفوسهم.

فضلاً عن ذلك، ستقدم بعض المؤسسات التمويلية من المنظمات وشركات الأعمال والاتحادات والجهات الحكومية الدعم التشغيلي العام والدؤوب؛ وقد لا ترغب بعض هذه المؤسسات في تقديم المنح سوى لتمويل البرامج، في حين لن تُقدِم مؤسسات أخرى على تقديم المنح الرأسمالية، وكذلك فإن عدداً من الجهات الأخرى ستأخذ في الحسبان كل ما سبق. وبالمثل، تركز بعض جهات التمويل على عدد محدود من الأعمال الخيرية مثل الفنون أو تطوير الأحياء أو تقديم الخدمات للشباب أو توفير الأنشطة التربوية أو حماية البيئة أو الدفاع عن حقوق الإنسان.

وتمتلك بعض جهات التمويل قواعدَ وخطوطاً إرشادية مكتوبة فيما يخص الأنشطة المستحقة للتمويل وكيفية التقدم للحصول على المنح. وتُصدر العديد من المؤسسات والشركات ذات برامج الهبات الضخمة والأعمال الخيرية تقارير سنويةً تصف بصورة عامة المنح المقدمة على أرض الواقع. لذا ابذل كل ما باستطاعتك كي يتسنى لك تركيز الوقت والموارد على جهات التمويل التي من المحتمل أن تكون مهتمة بالبرامج التي تقدمها.

وغالباً ما تمثل جهات التمويل الفردية التي تتفاعل بإيجابية مع طبيعة أنشطتك والفئة المستهدفة منها مصدراً مناسباً لتدبير التمويل اللازم للدعم التشغيلي العام.

حاول من آنٍ لآخر أن تضع نفسك مكان جهات التمويل في نظرتهم إليك: ابتداءً من تلك اللحظة التي تضع فيها استراتيجيتك وبالمضي قُدماً في شتى مراحل تنفيذها. ضع نفسك مكان مَن يمتلكون المال، كي تتمكن من عرض أهداف منظمتك والبرامج الخاصة بها وتبليغها إلى مختلف جهات التمويل المحتملة. بصراحة، هل انبهرت الآن لدرجة تجعلك تتبرع بالمال لنفسك؟

لذا فالصفحات التالية تتناول التساؤلات الحاسمة التي ستحتاج للإجابة عنها خلال وضعك لاستراتيجيات جمع التبرعات، مع الأخذ بالاعتبار أنه يتعين تضمين معظم هذه التساؤلات والإجابة عنها في الخطة الاستراتيجية لمنظمتك.

هل أبعاد برنامجك واضحة بما فيه الكفاية، وهل جرى توثيق الحاجات المجتمعية؟

هل قمت بوصف مهمة منظمتك أو ـ بمعنى آخر ـ أسباب وجودها بالوضوح الكافي، وكذلك رؤيتها (الأهداف المنشودة لها)، وأغراض برامجها وأهدافها، إلى جانب كيفية تحقيق تلك الأهداف؟ هل يلبي حقّاً البرنامج الذي تطلب التمويل من أجله إحدى الحاجات المهمة والملحة في المجتمع؟

هل يقدم برنامجك نفس الخدمات التي تقدمها إحدى الجهات الأخرى في مكانٍ آخرَ؟

بيِّن أنك على دراية بجميع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المواطن الإشكالية لمنظمتك، واشرح الأسباب التي تمنح برنامجك الأفضلية بتلبيته أبعاداً أخرى أكثر قيمة من تلك الموجودة في البرامج الشبيهة، أو أن مواطن الحاجة هذه تقتضي وجود منظمة ربحية أخرى تُسهم في تلبية تلك الحاجة.

أما في حال التنسيق بين برنامجك والمنظمات الأخرى، فتأكد من ذكر هذه الخطوة، وكذلك إبراز شبكة المراجع والموارد التي استعنت بها في سبيل تحقيق هذا الأمر. وفي حال كنت تقدم نفس الخدمات التي يقدمها الغير في نفس المجال بهدف إلقاء الضوء

على طرق أو استراتيجيات أخرى بديلة، فيلزم عليك وقتها شرح وتوضيح السبل المختلفة التي يطرحها نهجك في تناول المشكلة وحلها، ولماذا تستحق هذه السبل تمويلها.

هل تتسم منظمتك بالمصداقية المُعلنة للجميع؟

تقع هذه المسألة ضمن الأحكام الذاتية التي تكوِّنها جهات التمويل عن منظمتك. وتتمثل إحدى طرق قياس موثوقية منظمتك في حصيلة أعمالها ـ إن وُجدت ـ أو بمعنى آخر التركيز على منهجية أداء برنامجك في الماضي. وفي حالة ما إذا كنت من مالكي إحدى المنظمات حديثة العهد وكنت تقرأ هذا الكتاب، فاسأل نفسك عن ماهية الجهود التي اشتركت فيها أنت وطاقم العمل والمتطوعون ومجلس الإدارة، والتي يمكن ربطها بمهمة منظمتك والخدمات التي تقدمها؟ ما هي الجهات المجتمعية الداعمة لمشروعك؟ وهل استعنت بالمستخدمين المحتملين لبرامجك في وضعك وتصميمك لتلك البرامج؟

ما الجهات المشترِكة؟

تُعد هذه النقطة من الأمور وثيقة الصلة بمصداقيتك، وتكمن التساؤلات هنا حول ماهية طاقم عملك سواء أكانوا مدفوعي الأجر أم متطوعين؟ ويلزم هنا شرح قدرة طاقم العمل على تنفيذ هذا البرنامج، وكذلك قدرة المجلس على إدارة المنظمة بكل كفاءة والعمل على جمع التمويل اللازم للدعم المستمر. ما الكيانات العاملة في مجلس إدارة المنظمة؟ فمن شأن المعلومات حول الكيان المؤسسي لمجلس الإدارة أو الانتماءات التجارية الأخرى أن تكون ذات أهمية لجهات التمويل المحتملة.

سيكمن دور المجلس في عملية جمع التبرعات في تلبية احتياجات المنظمة؛ نظراً لما قد يُسهم به أعضاء مجلس الإدارة في تدبير التمويل اللازم من الأفراد، إلى جانب تكوين العلاقات والصلات مع مؤسسات التمويل المحتملة.

هل تناسب الموازنة الحقائق على أرض الواقع؟

هل تمتلك الموازنة المال الكافي لتحقيق أهداف البرنامج، وتعكس في الوقت ذاته إدراكها لتكلفة تحقيق هذه الأهداف؟

ما مصادر التمويل الأخرى التي تسعى إليها؟

غالباً ما تكون معظم جهات التمويل مترددة في أن تكون المصدر الوحيد لدعم إحدى المنظمات غير الربحية. لذا، فلا بد أن توضح في مقترحك جهات التمويل الأخرى التي تسعى لجذبها مع إلقاء الضوء على محاولاتك لإشراك أكبر قدر من مصادر التمويل الأخرى. هل من شأن المساهمات التي تقدمها جهة التمويل هذه أن تحفز الجهات الأخرى لتحذو حذوها؟ مع الأخذ بعين الاعتبار أنه في كل مجتمع عادةً ما يكون هناك جهة أو جهتا تمويل تنظر جهات التمويل الأخرى إليهما بصفتهما رواداً في العمل الخيري، لذا فإن الحصول على منحة من هذه الجهات الرائدة يمكن أن يفتح المجال لتبرعات أكبر من جهات تمويل أخرى.

ما خطط التمويل المستقبلية لمنظمتك؟

إذا كان من المخطط لمشروعك أن يكون دائماً، فكيف ستضمن استمرار عمل البرنامج عند نفاد التمويل الذي تطلبه في الوقت الراهن؟ معظم جهات التمويل، خاصة المؤسسات، لا تحبذ فكرة اعتمادك عليهم لفترة طويلة. وعليه متى لم تمتلك أي خطط مستقبلية مؤكدة، فيتعين عليك على الأقل أن توضح أنه سبق لك التواصل مع مصادر محتملة لتدبير التمويل المستقبلي. وناقش كذلك إذا ما كنت تتقاضى رسوماً عن هذه الخدمات التي تقدمها من عدمه، وأن تذكر الجهات التي تدفع هذه الرسوم وتكلفتها، وإذا ما كنت تستخدم مقياساً متدرجاً لحساب هذه الرسوم بالتناسب مع الموارد المالية للمتعاملين وغيره من العوامل من عدمه.

ما التغييرات التي سيصنعها برنامجك للمتعاملين خاصةً والمجتمع عامةً؟

هل وضعت مجموعة محددة من الأهداف التي يمكن قياسها؟ استخدم لغة الأرقام والنسب في وصف التغييرات التي تسعى لإضفائها على المتعاملين مع منظمتك والمجتمع برمته، وتأكد من أن النتائج المتوقعة واقعية وليست ضرباً من الخيال. ولا بد أن تكون أهدافك المنشودة قابلة للقياس؛ وذلك كي يتسنى تقييم فاعلية برنامجك.

كيف ستعلم ما إذا تمكنت من تحقيق أهدافك من عدمه؟

ينبغي أن يشتمل مقترحك على وصف للمعايير التي تخطط لاستخدامها بهدف رصد مستوى تقدم البرنامج. اشرع في تصميم عملية تقييم، واطرح التساؤلات حول ما إذا كانت عملية التقييم هذه ستجري على نطاق داخلي أم ستُشرك استشاريين خارجيين، وكذلك نوعية الأدوات والنماذج -إن وُجدت- التي ستستعين بها. واعلم جيداً أن أي خطة تقييم تنفذها لا تشكل فقط أحد السبل التي تمكّن جهات التمويل من الحكم على فاعلية برنامجك، ولكنها أهم من ذلك ستسمح لك بتنقيح البرنامج وإدخال التحسينات عليه أثناء عملية تصميمه.

بيان الحالة:

يُبرز بيان الحالة أسباب وجود منظمتك وضرورة تمويلها. ومن شأن الإجابات عن التساؤلات السالفة أن تساعد في صياغة بيان الحالة، الذي ينبغي أن يشتمل على النقاط التالية:

- وصف شامل وواضح، لكن موجز، للمنظمة وتاريخها وأسباب تأسيسها، إلى جانب مهمة المنظمة ورؤيتها، وكذلك إبراز أي سمة فريدة تصطبغ بها المنظمة. ومن المفترض أن تنقل هذه البيانات مباشرة من الخطة الاستراتيجية لمنظمتك.
- مخطط توضيحي للتعداد السكاني والمنطقة الجغرافية المستهدفة، وكذلك البرامج والخدمات التي تقدمها منظمتك وكيفية تقديمها، والعوامل الأخرى مثل النمو

السكاني وصور التنمية الأخيرة وأي عمليات تقييم للآثار المترتبة على الخدمات أو البرامج التي تقدمها. ثم اشرع في توثيق احتياجات الشريحة السكانية المستهدَفَة بالنسبة للخدمات التي ستقدمها ومدى استجابة برنامجك لتلك الخدمات. وضِّح الأدوات المستخدمة في تقييمك لهذه الاحتياجات مثل إجراء الاستبانات أو الدراسات البحثية الأخرى أو المقابلات الشخصية أو من خلال الاستعانة بالبيانات الحكومية، واحذر كذلك من استخدام المصطلحات الفنية المتخصصة وتأكد من شرح وتعريف المصطلحات التي تستخدمها.

- قائمة بالموارد اللازمة لتمويل منظمتك وبرامجها، وقم بتضمين أي «إيرادات مكتسبة» فعليةً كانت أم مُتوقَّعَة- أو بصياغة أخرى الأموال التي تكتسبها من عمليات بيع التذاكر والرسوم المُحصلة والبضائع والأمور الشبيهة الأخرى، فضلاً عن حصر جهات التمويل الفعلية للمنظمة.
- معلومات حول مجلس الإدارة والأعمال التطوعية الأخرى، علاوةً على أي صور رعاية أو تأييد للمنظمة أو الانتماء إلى المنظمات الأخرى.

ينبغي أن يتمكن القارئ لبيان الحالة من الفهم السليم للأهداف التي تدور المنظمة في فلكها، وأهميتها للمجتمع، وكيفية عملها، والفئات التي تخدمها، وكذلك لماذا قد يهتم القارئ بتعزيز قدرات منظمتك بهدف تحقيق مهمتها. ومن شأن بيان الحالة ذلك أن يصبح الوثيقة الأساسية التي تسهم في صياغة مقترحات الحصول على المنح، وتكليف مجلس الإدارة بمهامه واستقطاب المتطوعين، علاوة على إقامة حلقة الوصل مع المجتمع.

مصادر التمويل

المؤسسات:

يوجد ما يزيد على سبع وعشرين ألف مؤسسةٍ أمريكية عاملة، وهي كذلك منظمات غير ربحية معفية من الضرائب، كما تتراوح هذه المؤسسات تدرجاً من الضخامة إلى

الصغر. وفي الوقت الذي تركز فيه بعض هذه المؤسسات على نوع واحد أو عدة أنواعٍ من البرامج، نجد على الجانب الآخر استعداد مؤسسات أخرى لتمويل مدًى رحبٍ من المساعي غير الربحية؛ نظراً لأن المؤسسات لا تُمول فقط الأنشطة أو المنظمات غير الربحية دون غيرها. وتتزايد كذلك أعداد المؤسسات التي تمول المشاريع الأصغر حجماً، التي تخدم الشرائح محدودة الدخل أو غيرها من الجهود التي تخدم القاعدة الشعبية أو السواد الأعظم من السكان. ويمكن تصنيف هذه المؤسسات بغض النظر عن حجم البرنامج أو المصلحة إلى إحدى الفئات التالية:

مؤسسات مستقلة: تندرج معظم المؤسسات ضمن هذه الفئة، ويتنوع نطاق عملها على الصعيدين المحلي والوطني، كما أن مصدر الهبات الوقفية لهذه المؤسسات قد يكون فرداً واحداً أو عائلة أو مجموعة من الأشخاص. في حين قد يكون لهذه المؤسسات ميثاق وقواعد داخلية لتقديم المنح، إلا أن بعض هذه المؤسسات تقصر نشاطها على تمويل البرامج محددة الأبعاد. وقد يمتلك هذا النوع من المؤسسات أطقم عمل ضخمة ومتفرغة وكيانات مجتمعية مرموقة في مجالس إداراتها، أو أن العائلة المؤسسة للمنظمة تسيطر على أمور الإدارة والتمويل.

ويندرج تحت هذه الفئة الرحبة العديد من المؤسسات الوطنية الضخمة ذائعة الصيت مثل مؤسسة فورد الخيرية ومؤسسة روكفيلر ومؤسسة كارنيجي، وعلى الرغم من نطاق العمل الضخم لهذه المؤسسات، فإنها لا تستثني بالضرورة المنظمات المحلية الصغيرة من خطط تمويلها. يُضاف إليها مؤسسات الغرض الواحد التي عادةً ما تُنشأ من خلال وصية أو وديعة تُوجه لخدمة قضية بعينها، مثل تمويل البعثات الدراسية أو إحدى الكليات؛ علاوة على ما يُطلق عليها المؤسسات المملوكة للعائلة بعينها التي يضع حجر الأساس لها أفراد أثرياء، بما في ذلك رجال الأعمال من الكوادر الناجحة أو العائلات. وتمول هذه المؤسسات البرامج الخيرية وفق رغبات الجهات المتبرعة، وعادة ما يتولى أفراد العائلة مسؤولية إدارتها. في حين تتمثل الجهات المستفيدة منها في المؤسسات المحلية والقضايا التي تتعاطف معها الجهات المانحة.

مؤسسات المجتمع المحلي: تمتلك هذه الفئة من المؤسسات كادراً مهنيّاً وتحصل على التمويل اللازم لها من عدة مصادر محلية، مثل المؤسسات التابعة للعائلات والهدايا والتركات، ثم تشرع في تخصيصها للقضايا المحلية. وعليه، تتمثل مهام طاقم العمل في إنجاز المهام للعديد من مصادر التمويل والمؤسسات الصغيرة. وغالباً ما تتولى مجالس الإدارة التي تتألف من مواطنين بارزين على النطاق المحلي مسؤولية إدارة هذا النوع من المؤسسات.

وعلى الرغم من أن معظم الأموال التي تديرها مؤسسات المجتمع المحلي تُخصص لجهات مستفيدة بعينها أو لصالح مجالات خدمية، فعادة ما تمتلك هذه المؤسسات تمويلاً مفتوحاً وغير مقيد بشروط لصالح قضايا أخرى. كما تدعم هذه المؤسسات طائفة واسعة من البرامج نتيجة للمدى الرحب من مصالح الجهات المانحة التي تدعمها. وتُعد كل من مؤسسة مينيابوليس ومؤسسة كليفلاند من أقدم مؤسسات المجتمع المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية.

المؤسسات التابعة للشركات: عبارة عن منظمات قانونية منفصلة تأسست بأصولها الخاصة من قبل شركات تجارية. وتتمتع هذه المؤسسات بالاستقلالية من الناحية القانونية عن الشركات الراعية، بيد أنها تُدار بواسطة مجلس أمناء ممن هم كذلك موظفون بهذه الشركات. وعادة ما تركز هذه المؤسسات مساهماتها في المجتمعات المحلية حيثما تعمل هذه المؤسسات وكذلك في المجالات الخدمية ذات الأهمية للمؤسسة وموظفيها.

غالباً ما تمتلك معظم المؤسسات، من أي نوعٍ، خطوطاً إرشادية مطبوعة تغطي المَواطن المستحقة للتمويل وكيفية التقدم للحصول على منح وغيرها من الأمور.

الشركات والكيانات التجارية الأخرى:

تستعين معظم الشركات ببرامج التمويل المباشر المُمولة من أرباح ما قبل الضريبة سنويّاً، بدلاً من تقديم المنح الواردة من المؤسسات التابعة لشركات، مع الأخذ في

الاعتبار انتهاج بعض الشركات للطريقتين. وغالباً ما تُدار هذه المنح بواسطة طاقم عمل مهني يعمل أحياناً في إدارة «العلاقات المجتمعية» أو «الشؤون العامة» أو «العلاقات العامة» بهذه الشركات. في حين قد تمول هذه الشركات مدًى رحباً من الأعمال الخيرية بالأماكن التي توجد بها فروع لها؛ أو أنها تركز بصورة حصرية أو أساسية على المدينة حيثما يوجد مقر الشركة؛ أو أنها تقدم المنح دون النظر لأي اعتبارات جغرافية؛ أو أنها تمول جميع الأنشطة الخيرية دون استثناء؛ أو أنها تركز على الأنشطة المرتبطة بالمصالح التجارية؛ أو أنها حتى تقدم منحاً بمنأى عن المصالح التجارية للشركة ولكنها تعطي الأولوية لنوعٍ محددٍ من بذل التبرعات، مثل الفنون أو الأنشطة التربوية أو فئة بعينها من الخدمات الإنسانية. وكما هي الحال مع المؤسسات، تمتلك معظم هذه الشركات ضوابط تمويل وخطوطاً إرشادية مطبوعة تغطي بصورة عامة المَواطن المستحقة للتمويل.

ويمكن أن تقدم الكيانات التجارية الأخرى مثل مكاتب المحاسبة والمحاماة وتجارة التجزئة والتجارة في الخدمات وكذلك أصحاب الصناعات الصغيرة والمتوسطة مساهماتٍ خيرية، في حين يقدم البعض الآخر خدمات مجانيةً كالخدمات المهنية دون تقاضي أي أجرٍ، أو الهدايا العينية كأن تقدم إحدى شركات الحاسوب معدات وأدوات مجانية أو بتخفيضات مجزية، أو في صورة مساهمات غير نقدية مثل التبرع بالأثاث المستعمل أو المعدات الأخرى التي تستبدلها الشركة أو تقديم خدمات الطباعة.

المنظمات التي تطبق نظام العضوية:

تمنح العديد من المنظمات ذات العضوية، كالنوادي الخدمية أمثال «كيوانيس» و«ليونز» أو المنظمات الأخوية مثل «إيلك» أو «موظ» أو الاتحادات المدنية مثل غرف التجارة، أو الجمعيات المهنية مثل نقابات المحامين، أو منظمات المرأة التبرعات للمشروعات ذات الأهمية بالنسبة لها. وعادة ما تتسم عملية تقديم المقترحات للحصول على التمويل من هذه المنظمات بأنها أقل رسمية وأكثر شخصية منها إلى الإجراءات الشبيهة التي تطلبها الجهات المانحة الكبرى. وبصورة عامة، تمنح هذه المنظمات مبالغ صغيرة للمشاريع

المجتمعية والأحياء السكنية. وتتمثل إحدى الطرق المثمرة لجذب مصادر التمويل هذه في التقدم لإلقاء عروض تقديمية حول الاحتياجات المجتمعية التي يلبيها برنامج منظمتك وذلك في اجتماعات العضوية الدورية لهذه الجماعات.

الجماعات الدينية:

يمكن أن تشكل أماكن ودور العبادة على مستوى المدينة أو الدولة إلى جانب الجماعات الدينية الأخرى أحد مصادر التمويل المهمة لبعض البرامج.

الحملات الاتحادية لجمع التبرعات:

تعكف منظمة «يونايتد واي» الخيرية وغيرها من الأنشطة المشتركة على إطلاق حملة سنوية مركزية لجمع التبرعات بين الأفراد والكيانات التجارية والمؤسسات الأخرى، ثم تشرع بعدها في توزيع هذه الأموال على الوكالات التابعة لها. وعلى الرغم من تبعية هذه الوكالات لمنظمة يونايتد واي الأم، فإن كل وكالة منها تعمل باستقلالية تامة عنها. كما تمتلك المنظمات الكبرى التابعة ليونايتد واي طواقم عمل مِهنية ومتفرغة، وتتولى مجالس إداراتها المكونة من أعضاء من المجتمع المحلي مسؤولية تسيير أمورها. وعلاوة على أنشطة جمع التبرعات، توفر الوحدات الكبرى من الجمعية خدمات التخطيط والتنسيق للوكالات الأعضاء من ناحية، في حين أن البعض الآخر منها يقدم الدعم الإداري وخدمات تقييم البرامج للوكالات الأعضاء من ناحية أخرى.

وبصفة عامة، يجب أن تبدأ عملية التقديم للانضمام إلى منظمة يونايتد واي أو أي نشاط مشترك آخر بسنة واحدة على الأقل قبل الفترة التمويلية التالية. ومع أنه يمكن للوكالات الجديدة التقدم للحصول على العضوية في معظم هذه الحملات المتحدة لجمع الأموال، إلا أن الوكالات والبرامج في المراحل المبكرة من تطويرها لا تحصل عادة سوى على تمويل ضئيل منها.

كما أنه قد يلزم للوكالة التي تحصل على التمويل من إحدى حملات جمع الأموال المشاركة في العروض العامة لهذه الحملات، أو مشاركة ممثل عنها في إحدى اللجان، أو تقديم أي صور دعم أخرى.

المساهمات من الأفراد:

يمكن لعملية تطوير الهبات الفردية أن تستهلك كثيراً من الجهد وأحياناً المال، مقارنةً بالسعي للحصول على المنح من المؤسسات والشركات وغيرها من المنظمات الأخرى، غير أن هذه الهبات عادة ما تكون أكثر ثباتاً واستمراريةً على المدى الطويل مقارنةً بتمويل المؤسسات.

المصادر العامة للتمويل

يقع على الضفة الأخرى من النهر التمويلُ الحكومي؛ نظراً لأن العديد من المنظمات غير الربحية تحصل على جزءٍ من تمويلها، أو معظمه أو حتى كله، من جهة حكومية واحدة أو أكثر من جهة. ويتوافر التمويل الحكومي على عدة مستويات: منها المستوى الفيدرالي ومستوى المدينة والدولة والقُطْر.

وتكمن الاختلافات الجذرية بين كلٍّ من التمويل العام والخاص في مرحلة تقديم المقترحات، ومتطلبات المساءلة، وكذلك الامتثال للخطوط الإرشادية المنصوص عليها في عدة مواطن مثل ممارسات الاستخدام. ويندرج التمويل العام تحت أحد الأشكال التالية:

المنح: الأموال التي تبذلها الجهة الحكومية للمؤسسات الخاصة أو الجهات الأخرى المحلية أو الحكومية الأخرى بهدف دعم البرامج التي تعكف الوكالات بنفسها على وضعها وتحديد أبعادها.

العقود: الأموال التي تمنحها الجهة الحكومية للوكالات العامة أو الخاصة عن طريق التعاقد وإبرام الاتفاقات القانونية؛ بهدف شراء سبل المساعدة في تنفيذ أهداف برامجها

الخاصة. ويمكن أن تنطوي سبل المساعدة على إجراء الاستبانات والدراسات وتوفير خدمات التقييم وخدمات الموارد البشرية والاستشارات والتدريب وعقد المؤتمرات وإنتاج المطبوعات وغيرها من المواد.

طلب تقديم العروض: عبارة عن طلب تقديم مقترحات للحصول على منحة أو إبرام عقد لتوفير خدمة أو نشاط بعينه وذلك على النحو الوارد بالطلب المُبين.

شراء الخدمات: إحدى الطرق التي تستطيع من خلالها الوكالة الحكومية تقديم الخدمات، بدلاً من الاستعانة بموظفيها في تقديمها، وذلك بالتعاقد مع الوكالات الخاصة لتوفير هذه الخدمات.

وقد لا يكون من السهل معرفة الأنسب من مصادر التمويل العامة للسعي إلى الحصول على الدعم منها مقارنةً باختيار مصادر التمويل الخاصة لاستقطابها. ويشكل التواصل غير الرسمي مع هذه الجهات والاطلاع الدائم على أنشطتها التمويلية المتعلقة بمجال عملك أهميةً خاصةً. وعلاوة على ما تقدم، يتعين عليك أن تقوم بالتالي:

- ابحث عن أنسب الجهات الحكومية والمحلية ذات الصلة بالمجال الخدمي لمنظمتك، وفي حال كان لهذه المنظمات أي نشرات أو رسائل إخبارية، فاحرص على أن تكون في قائمتها البريدية.
- تعرف إلى المشرعين الفيدراليين والمحليين وتواصل معهم بشأن اللجان الرئيسة ذات الصلة.
- احصر المؤتمرات المنعقدة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو – إن أمكن – الوطني في مجال عملك وبادر بحضورها. فالمعارف التي يمكن أن تكونها هناك قد لا تُقدر بثمن.
- تواصل مع المنظمات الأخرى ذات البرامج الشبيهة التي حصلت على التمويل العام لبرامجها في الآونة الأخيرة.

رسوم الخدمة:

يتناسب هذا النوع من التمويل بدرجة أكبر مع بعض أنواع البرامج دون غيرها، وذلك استناداً إلى نوعية المتعاملين والخدمات المعروضة. كما أنه في بعض الحالات يمكن للغير سداد الرسوم نظير هذه الخدمات؛ فعلى سبيل المثال، يمكن للمظلة التأمينية للمتعامل أن تغطي تكاليف علاجه من الاعتماد على الكيماويات. في حين أن بعض البرامج الأخرى تتقاضى رسوماً وفق معايير متدرجة تتناسب مع دخل المتعامل وقدرته على السداد. وتندرج مبيعات المطبوعات التي تنتجها المنظمة تحت بند رسوم الخدمة، وذلك وفق قيمة رسوم العضوية التي تحددها المنظمة.

بيد أن رسوم الخدمة عادةً ما تشكل نسبة ضئيلة للإيرادات المتوقعة للمنظمات غير الربحية، ويُعزى ذلك إلى ضرورة توفير الخدمات للفئات المحتاجة بصرف النظر عن مقدرتهم على الدفع. ومع ذلك، تميل مصادر التمويل العامة والخاصة على حدٍّ سواء إلى تقاضي البرامج التي تدعمها للرسوم، على الرغم من ضآلة هذه الرسوم للفئات القادرة على دفعها.

وضع مقترحات الحصول على المنح

التخطيط:

تتمثل الخطوة الأولى للبحث عن التمويل في أن تسأل نفسك ببساطة السؤال الذي طرحناه سلفاً والذي ينبغي أن يدور بخاطرك طيلة الوقت ألا وهو: «هل يستحق البرنامج الذي تطرحه التمويل؟» ومن ثم لا ينبغي أن تنساق وراء مجرد فكرة، ولكن لا بد أن يكون برنامجك متكامل التخطيط ومتضح المعالم والأبعاد؛ كي يلقى القبول في نفوس الآخرين. فلا بد أن تستوعب جهات التمويل المحتملة الجوانب التي تطلب منهم دعمها بكل وضوح.

ويشكل بيان الحالة الذي ذكرناه سلفاً نقطة انطلاقك نحو وضع مقترح الحصول على المنح، إلى جانب تلبية الشروط التي وضعتها كل جهة تمويل محتملة وترغب في

تضمينها في طلبات الحصول على المنح. وقم بتدوين النقاط والأفكار الأساسية التي قد تفيدك أثناء صياغة المقترح وذلك خلال مرحلة التخطيط المبكر. كما يتعين البدء في صياغة المقترحات مباشرةً بعد تحديد غرض البرنامج ونطاق عمله بكل دقة، ووصف صلته بالموارد الحالية للمجتمع، وتحديد الطرق المُنتهجة والشريحة السكانية المستهدفة.

ويتعين عليك كذلك خلال مرحلة التخطيط أن تعكف على توثيق الحاجات التي سيسعى برنامجك إلى تلبيتها، لذا فلا بد أن تشتمل عملية التوثيق هذه على البيانات الجغرافية والإحصائيات السكانية ذات الصلة بالمجالات الخدمية لبرنامجك، والتي تقدم المعلومات الأساسية حول الشريحة السكانية المستهدفة، مثل الفئة العمرية ومستوى التعليم والدخل وغيرها من المعلومات. وأن تنطوي كذلك على مدى المشكلات التي يتناولها البرنامج، مثل معدلات تناول المواد المخدرة أو معدلات البطالة أو الجريمة أو مدى تدهور الأحوال السكنية أو مستوى الضرر البيئي أو أي ظاهرة أخرى. وتتوافر هذه البيانات من شتى الإدارات التابعة للمدينة أو الولاية أو القُطر في مجالات الصحة، والرفاهية، والجريمة والانحراف، وكذلك الأوجه التخطيطية، والأنشطة الترفيهية، وإنفاذ القانون. ويمكن للوكالات الخاصة التي تخدم نفس الشريحة السكانية التي يستهدفها برنامجك أن تمدك بالمعلومات اللازمة في هذه المجالات. كذلك فإن جميع التقارير والدراسات، خاصةً التي جرت على نطاقٍ محليٍّ، والمرتبطة بالمجالات المستهدفة في البرنامج يمكن أن تُسهم كذلك بالوثائق اللازمة لهذه العملية.

علاوة على ذلك، أَظْهِر الخدمات المتوافرة في المنطقة المستهدفة في برنامجك، واسأل نفسك عن أوجه اختلاف الخدمات التي ستقدمها مقارنةً بتلك الخدمات الموجودة بالفعل، وكيف سيتفاعل برنامجك معها؟ ضع دائماً بالحسبان أنه لن يُنظر لبرنامجك بمعزلٍ عن البرامج الأخرى؛ ولكن بكونه جزءاً من نسيجٍ متكامل من الخدمات والبرامج، فاحرص على أن تتلاحم مع هذا النسيج.

احرص على التواصل مع الأشخاص العاملين في نفس مجالك، تحديداً العاملين في الوكالات التي ستتعاون مع منظمتك بنسق عملٍ متبادلٍ. وينبغي لمنظمتك كذلك

طلب الدعم والمُدخلات الأخرى من الجهات المعنية أو اللجوء إلى الجهات التشريعية. ثم ضع كل هذه المدخلات في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط، وحدد الأشخاص الداعمين للبرنامج المُقترح، ممن على استعداد ليكونوا مصادر تمويل محتملة. وأخيراً، اطلب خطاب دعم من هذه الجهات.

أنت بحاجة لاتباع هذه الخطوات إن كنت ترغب في إقناع جهات التمويل بضرورة وأهمية مقترحك، وضمان وضعك لبرنامج يتسم بالفاعلية ويستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة منه. وبالتالي، إن لم تتمكن من إقناع جهات التمويل بقيمة برنامجك، فلربما جانبك الصواب حياله.

تحديد مصادر التمويل المحتملة:

حدِّدْ جهات التمويل الأكثر احتمالاً وترجيحاً، ويمكنك الاستعانة بالأدلة والمصادر الأخرى الموجودة بقائمة المراجع؛ لوضع قائمة بجهات التمويل المحتملة لبرنامجك. ومتى وضعت هذه القائمة، اتَّصِلْ بهذه الجهات أو راسِلْهم للحصول على نسخ من الخطوط الإرشادية لسياسة المؤسسة في تقديم المنح والتقارير السنوية لتبرعاتها، مع العلم أنه ليس كل الجهات المانحة تُعد تقارير سنوية، لكنها عادةً ما تضع قائمة بالمنظمات التي قدمت لها منحاً.

اسأل نفسك ما إذا كان برنامجك يندرج ضمن اهتمامات هذه الجهات المانحة؟ وهل قامت هذه الجهات بتمويل برامج شبيهة؟ وهل تتناسب احتياجاتك التمويلية مع متوسط حجم المنح التي تقدمها هذه الجهات؟ وهل سيكون توقيت طلبك متوافقاً مع سياستهم ومواعيدهم في تقديم المنح، أم إنك ستفوت الفرصة التي تأتي مرة واحدة في السنة؟

الخطوة التالية هي أن تضيق الاحتمالات إلى عدة جهات محتملة، ولكل جهة منها قم بدراسة ما يلي: (1) إجراءات التقديم والموعد النهائي (إن وُجد) لأنه من المهم جدّاً اتباع الخطوط الإرشادية لكل جهة خلال إعداد المقترح. (2) ومتطلبات الإبلاغ حال

حصلت على التمويل؛ (3) وما الجهة المنوط بها إصدار قرارات تقديم المنح وما هي الكيفية المتبعة؛ (4) واحتمالية أن تكون علاقة عمل جيدة مع مصدر التمويل هذا.

ومن المهم كذلك أن تضع نُصب عينيك الآثار الجانبية التي قد تتمخض عن حصولك على التمويل اللازم من بعض المصادر؛ فعادةً ما تميل جهات التمويل للتحكم في البرامج التي تمولها وتطلب إدخال تغييرات عليها. في حين تطلب جهات أخرى، تحديداً وحدات التمويل الحكومية، قدراً هائلاً من الإبلاغ والامتثال التام للخطوط الإرشادية التي تضعها. وبالتالي قد تستلزم هذه الآثار الجانبية وقتاً أطول وبعض التنازلات من طرفك. ويتعين على جماعتك أن تقرر ما إذا كانت المتطلبات التي يقرها أحد مصادر التمويل مقبولة لها من عدمه.

راسل كل مصدر من هذه المصادر موضحاً أبعاد برنامجك، واحرص على عدم استخدام نماذج الخطابات التقليدية. استهل بتعريف نفسك ومنظمتك، وخططك المنشودة، والتكلفة المتوقعة لها، وأنت تطلب الفرصة لتقديم مقترح كامل عن برنامجك. إن استطعت فعل ذلك من أول خطاب، يمكنك الحصول على مقابلة شخصية مع مصدر التمويل هذا. أما إن لم تُوَفَّق، فاحرص على متابعة خطابك من خلال مكالمة هاتفية وطلب لقاء وجهاً لوجه، وذلك لما للتواصل الأول من أهمية كبيرة. ويمكنك كذلك أن توفر الوقت والمال إن تلافيت إرسال المقترحات لمصادر التمويل غير المهتمة ببرنامجك أو التي لا تستوفي شروطها.

أما في حال أبدى مصدر التمويل الاهتمام بمقترحك، فاطلب النصح فيما يخص محتوى المقترح وطوله وطريقة صياغته وأي اقتراحات أخرى من شأنها تعزيز فرصك في الحصول على التمويل المنشود.

إنهاء المقترحات وتقديمها:

ينبغي أن يرتبط طول المقترح بصورة عامة بمقدار المبلغ المطلوب. فعلى سبيل المثال، لا تقدّم مقترحاً مؤلفاً من خمس وعشرين صفحة لموازنة بثلاثة آلاف دولار فقط.

فطلبات الحصول على منح صغيرة لا يناسبها سوى المقترحات القصيرة، على الرغم من أنه يتعين تناول معظم المواطن والمجالات الواردة بالمقترح باختصار.

فضلاً عن ذلك، فإن معظم المعلومات المزمع تضمينها في مقترحك ينبغي أن تكون قد جمعتها سلفاً خلال مراحل التخطيط المبكر. ثم اشرع بعد انتهائك من كتابة المقترح في استعراضه أمام شخصٍ آخر، ويُفضل أن يكون من الأشخاص المعنيين كي يتسنى له أن يكون ناقداً أميناً، وأنه سيقرأ المقترح ويقدم لك الاقتراحات بشأنه. ومن شأن الفصول الواردة بهذا الكتاب التي تتناول عمليتي التخطيط ووضع الموازنة أن تساعدك في التخطيط للمقترح.

كما لاحظنا سلفاً، فإن لمعظم الأماكن التي ستُرسل إليها مقترحك، سواء أكانت مؤسسات أم شركات أم الوكالات الحكومية على وجه التحديد، استمارات تقديم طلبات لا بد من إكمالها، في حين أن البعض الآخر قد يحدد ببساطة النقاط الواجب تضمينها في المقترح. لذا، فاحرص على أن يكون لديك أحدثُ الخطوط الإرشادية واستمارات الطلبات لكل جهة. وعادةً ما ستطلب منك هذه الخطوط الإرشادية تضمين الأقسام التالية في مقترحك:

نبذة عامة: قدِّمْ ملخصاً موجزاً حول برنامجك، واستهل بتعريف نفسك ومنظمتك، وما الذي تقترح تقديمه، ومقدار التمويل الذي تحتاجه، في حين يمكنك كتابة ما سبق في شكل خطاب تعريفي. ولهذا الملخص أهمية بالغة؛ نظراً لأنه أول عنصر يستهل مصدر التمويل بقراءته، ويمكن أن يُستخدم كذلك في الفرز الأوَّلي للمرشحين وتصفيتهم. فهذا هو الموضع حيث تبدأ «بتسويق» برنامجك لمصادر التمويل المحتملة.

مؤهلات المنظمة: احرص في محتوى المقترح على أن تسرد المعلومات الأساسية حول منظمتك وتاريخها، وكذلك الدعم المجتمعي الذي قدمته، والإنجازات السابقة للمنظمة أو لطاقم العمل وأعضاء مجلس الإدارة. ولا بد أن تشرح في هذا المقترح أسباب إنشاء منظمتك وكيفية ذلك. ويمكنك كذلك إرفاق خطابات الدعم من الكيانات

المجتمعية البارزة وممثلي الوكالات الأخرى وذلك في ملحق للمقترح، ومن الجيد أيضاً لو أرفقت أي نسخ من المقالات الإخبارية حول برنامجك أو الجهات المشتركة فيه.

المشكلات أو الاحتياجات: قم بتوثيق المشكلة بالتعرف إلى الظروف الراهنة ونطاقها وتأثيرها في المجتمع. ويتعين عليك الاستعانة بالإحصائيات المهمة والتقارير ذات الصلة والاستبانات وعمليات تقييم المشكلة التي أجراها ممثلو المجتمع والجهات المهنية المختصة في هذا المجال. وبالتالي لا بد من تعريف المشكلة من حيث الحلول التي يمكن لبرنامجك تقديمها لحلها على أرض الواقع. أما إن فاقت هذه المشكلة قدرات جهات التمويل، فسيتبادر وقتها لهم شعور بأن برنامجك والأموال التي سيضخونها فيه لن تُجدي نفعاً. لذا لا بد وأن يكون رأيك مُحدداً حول تأثير برنامجك في المشكلة.

الأهداف الرئيسة والفرعية: ينبغي أن يصف مقترحك النتائج المنشودة للبرنامج وتأثيرها في المشكلة المذكورة. وضع نُصب عينك دوماً أن تكون واقعيّاً، وأن تكون أهدافك قابلةً للتحقيق على أرض الواقع، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس بحيث يتسنى من خلالها الإلمام بالتغيرات التي سيحققها برنامجك. وبناء على ذلك لا بد أن تنبثق الأهداف الرئيسة والفرعية للبرنامج مباشرةً من التعريف الذي وضعتَه للمشكلة. ويمكنك الاستعانة بالخطة الاستراتيجية كي تستقي منها الأهداف الرئيسة والفرعية.

الطرق أو الاستراتيجيات: في حين يتناول بيان الأهداف النتائج المنشودة من البرنامج، يصف بيان الطرق أو الاستراتيجيات على الجانب الآخر العمليات أو السُّبل المُتَّبَعة في تحقيق هذه الأهداف. قم بإبراز الأنشطة التي ستجريها بغية تحقيق أهداف برنامجك، بما في ذلك الإطار الزمني لكل نشاط إن أمكن، وأن تعطي تبريراً منطقيّاً لاستخدامك طرقاً بعينها دون غيرها. وتذكر دائماً أن هذه الاستراتيجيات لا بد أن تكون موجودة بالخطة الاستراتيجية.

طاقم العمل: ينبغي أن يشتمل مقترحك على وصفٍ تفصيلي للمسؤوليات المنوط بها طاقم عمل البرنامج ومؤهلاتهم، ويمكنك أيضاً إلقاء الضوء على الهيكل التنظيمي، بما في ذلك المخطط التنظيمي لعمليات صناعة القرار.

التقييـم: صـف الآليـة المُتَّبَعـة فـي قيـاس فاعليـة برنامجـك سـواء أتمكنـت مـن تحقيـق الأهـداف الرئيسـة والفرعيـة للبرنامـج مـن عدمـه. ووضـح إن كنـت تنـوي إجـراء عمليـة التقييم علـى نطـاقٍ داخلـي، أم أنـك تخطـط للاسـتعانة باستشـاري خارجـي.

التمويـل المسـتقبلي: فـي حـال لـم تطلـب تمويـل البرنامـج برمتـه مـن مصـدر التمويـل، فمـن أيـن سـتأتي إذاً بالتمويـل الـلازم؟ لـذا، قـم بإبـراز خططـك الحاليـة والمسـتقبلية للحصـول علـى التمويـل؛ نظـراً لأن جهـات التمويـل عـادةً مـا تبحـث عـن اسـتراتيجية تمويـل متكاملـة التخطيـط والجوانـب تشـير إلـى أنـك لـن تعتمـد عليهـم كليّـاً أو بصـورة دائمـة، وأنـك قـد خططـت جيـداً لمسـتقبل تمويـل برنامجـك بنهـج أكثـر واقعيـة.

الموازنـة: ينبغـي أن يحصـر المقتـرح قائمـة بالمصاريـف المتوقعـة، بمـا فـي ذلـك الرواتـب والامتيـازات، والإيجـار، ورسـوم المرافـق، والمعـدات، والإمـدادات وغيرهـا، وأن يعـرض كذلـك الإيـرادات المُتوقعـة. ولا بـد كذلـك أن تتسـم الموازنـة بالواقعيـة؛ فهـل تحـاول مثـلاً إدارة برنامـج يتكلـف 100.000 دولار بموازنـة تُقـدر بــ 50.000 دولار؟ أم إنـك تطلـب تمويـلاً بــ 100.000 دولار لبرنامـج يمكـن تنفيـذه بموازنـة لا تتعـدى الــ 50.000 دولار؟ وفـي حالـة لـم تتطابـق طـرق وأهـداف برنامجـك مـع نطـاق الموازنـة، فيمكـن أن يضر هـذا الأمـر بمصداقيتك.

الملحـق: احـرص علـى أن يتضمـن المقتـرح نسـخاً مـن خطابـات الدعـم، والسـير الذاتيـة لـكادر العمـل، وقائمـة بأعضـاء مجلـس الإدارة، وإرفـاق خطـاب الإعفـاء مـن الضرائـب باعتبـاره أحـد الأمـور اللازمـة، وكذلـك أي مخططـات إحصائيـة وقصاصـات مـن الجرائـد لمقـالات حـول منظمتـك وذلـك فـي صـورة ملحـق مرفـق طـي المقتـرح.

الخطاب التعريفي: ينبغي كتابةُ المقترحـات وإرفاقهـا بخطـاب تعريفـي شـخصي مُوجـه لمدير مصـدر التمويـل. ومـن المقبـول كذلـك أن تقـدم مقترحـاتٍ متطابقـة لعـدة جهـات تمويـل فـي الوقت نفسـه، إلا أن كل مقتـرح منهـا لا بـد وأن يطلـب قـدراً محـدداً مـن المـال يتناسـب مـع محتـواه. ولكـن ليـس مـن المقبـول أن تطلـب إجمالـي التمويـل الـذي تحتاجـه مـن كل جهـة تمويـل؛ نظـراً لأن معظـم جهـات التمويـل -كمـا أشـرنا سـلفاً- لا ترغـب فـي أن تكـون المصـدر الوحيـد لدعـم برامجـك.

وينبغي أن يشير الخطاب التعريفي إلى أي مصادر أخرى تسعى للحصول على التمويل منها، وأي مصادر سبق لها تقديم الدعم لمنظمتك في الماضي، علاوة على خطط التمويل طويلة المدى لبرنامجك؛ نظراً لأن معظم المصادر لن تُرحّب باتكالك عليها دوماً. ويمكنك طلب عقد لقاء لمناقشة طلبك، وعلى الرغم من أن أفضل سبيل لتسويق برنامجك يكمن في التواصل الشخصي، فلا تتفاجأ حال أبدى طاقم العمل الخاص بجهة التمويل عدم رغبتهم في القيام «بزيارة ميدانية» لمنظمتك للاطلاع على آلية سير البرنامج، أو حتى السماح لك بالقيام بزيارة شخصية لمقرهم. وقد يُعزى السبب إلى أن العديد من جهات التمويل ينقصها الكادر البشري اللازم لتنفيذ ما تتوقعه منها، كما هي الحال بالنسبة للمنظمات غير الربحية! أو بالنظر إلى كومة الطلبات المرسلة إليهم فإنها لا تمتلك وقتاً إضافياً للقاء كل شخص يسعى للحصول على التمويل منها.

المتابعة:

تُرسل العديد من جهات التمويل إشعاراً باستلام المقترحات، لذا إن لم يردك أي أخبار في غضون أسبوعين من تقديمك المقترح، يمكنك وقتها الاتصال بجهة التمويل للتأكد من استلامهم للمقترح، مع الوضع بعين الاعتبار أن طاقم العمل لن يحبذ فكرة الاتصال للاستفسار بشأن حالة طلبك ما دام قيد النظر والدراسة. وقد تستغرق عملية صنع القرار بخصوص المقترح وقتاً طويلاً من وجهة نظرك، لذا فإن الخطوط الإرشادية لجهة التمويل غالباً ما تشير إلى الإطار الزمني للعملية، الذي قد يتراوح من بضعة أسابيع إلى عدة أشهر. وفي حالة لم تردك أي أخبار حول قرار جهة التمويل، يمكنك ساعتها المتابعة عن طريق اتصال هاتفي.

أما في حالة رفض طلبك، فاستفسر من جهة التمويل عن أسباب الرفض، أو إمكانية إعادة إرسال المقترح مرة أخرى مستقبلاً إن أمكن ذلك.

وإن قوبل طلبك بالموافقة، تأكد من فهمك لإجراءات الإبلاغ الواجب اتباعها؛ نظراً لأن بعض الحالات تقتضي إعداد تقارير دورية حول مستوى تقدم العمل بالبرنامج.

خلاف ذلك، عادةً ما يُترك لك مطلق الحرية في عملية الإبلاغ. ولا بد أن تكون على أهبة الاستعداد لتزويد مصادر تمويلك بالمعلومات حول أنشطة البرنامج وخاصةً أي تغييرات كبيرة تطرأ على برنامجك، وإجمالي المصاريف، والتغييرات في صفوف طاقم العمل، وغيرها من البيانات الأخرى ذات الصلة. واحرص على إرسال تقارير البرنامج السنوية إلى جهات مصادر تمويلك بصورة دورية حتى وإن لم تطلب ذلك على وجه التحديد. ومن المهم أيضاً تكوين علاقات مستمرة وحسنة مع جهات تمويلك؛ نظراً لأنهم قد يشكلون مصدراً مهمّاً تستقي منه الأفكار بشأن تطوير البرنامج، وكذلك التمويل المستقبلي، والحصول على الدعم المجتمعي. فضلاً عن ذلك، يمكنك الرجوع إليهم في حال قررت استقطاب مصادر تمويل أخرى مستقبلاً.

جمع التبرعات من الأفراد:

يتطلب وضع قاعدة بيانات بالأفراد الذين يقدمون مساهمات سنوية لصالح برنامجك استثمار الكثير من الجهد والمال، ولكن متى امتلكتَ برنامجاً يلقى قبولاً لدى القاعدة العامة من الناس أو الأفراد الذين يُصَادف أنهم مهتمون بمهمة منظمتك، فستستطيع وقتها توفير مصدر ثابت ومستقر من المال يمكنك الاعتماد عليه في تغطية النفقات التشغيلية العامة.

الطرق:

توجد العديد من السبل التي تستطيع من خلالها الحصول على المساهمات من الأفراد. وسيتطلب الأمر الكثير من التفكير والتخطيط منك ومن مجلس الإدارة، كي يتسنى لكم تحديد أي السبل التي ستأتي بثمارها على منظمتك وأيها ستتلاءم مع الموارد التي تمتلكها. وقد يستدعي الأمر إنشاء لجنة خاصة للبحث والتصميم والإشراف على هذه الجهود.

العضويات: تمتلك العديد من المنظمات غير الربحية ضمن نطاق القسم (501/ جـ/ 3) أعضاءً، وقد يكون لبعض هؤلاء الأعضاء حق التصويت، إلا أن الأعضاء لا يؤدون في أغلب الأحيان أي دور سوى كونهم متبرعين. وما لم يحصل الأعضاء على شيءٍ ما

ذي قيمة بكونه جزءاً من عضويتهم في المنظمة، فإن رسوم العضوية غالباً ما تُخصَم من قيمة الضرائب المفروضة عليهم، مع العلم أن المزايا «العينية» كتذكار بسيط مثل كوب أو سلسلة مفاتيح أو مُلصق ليست بالضرورة مدعاة لتقليل الخفض في الضرائب المفروضة. وتنظر دائرة الإيرادات الداخلية إلى المطبوعات بصورة عامة على أنه ليس لها قيمة سوقية مُجزية يمكن قياسها، إذا كان الغرضُ الرئيسُ منها إحاطة الأعضاء علماً بشأن أنشطة المنظمة أو حال عدم توافرها لغير الأعضاء بالمنظمة عن طريق الاشتراكات المدفوعة أو البيع في أكشاك الجرائد. أما إن كانت مطبوعات المنظمة تشتمل على مقالات مدفوعة الأجر ويمكن استخدام هذه المطبوعات لأغراض دعائية، فيمكن معاملتها حينئذٍ باعتبارها «ذات طابع تجاري»، وتمتلك قيمة سوقية يمكن قياسها. الجدير بالذكر أن قواعد دائرة الإيرادات الداخلية تتغيَّر من آنٍ لآخرَ، لذا احرص على اقتناء أحدث القواعد التي تصدرها الدائرة.

صندوق التبرعات السنوية: عادةً ما يكون هناك حدث سنوي لجمع التبرعات، لكن يمكن أن ينعقد على مدار العام. ولا تستعين بعض المنظمات غير الربحية بحملات جمع التبرعات السنوية في تدبير المال فقط ولكن أيضاً لاستقطاب المتطوعين. كما يمكن أن يشكل الأشخاص ميسورو الحال المهتمون بمجال عملك مصدراً محتملاً لتأمين هبات سنوية مجزية.

الهبات الضخمة المؤجلة: من شأن قوانين الضرائب الفيدرالية أو الخاصة بالولاية أن تساعد الأشخاص ممن يمتلكون استثمارات وغيرها من الأصول على بذل مِنَح ضخمة لجمعيات خيرية بعينها عن طريق الوصايا.

الفعاليات الخاصة: تُعد حفلات العشاء لجمع التبرعات والمزادات وغيرها من الاحتفالات من ضمن طرق شتى ابتكرتها المنظمات غير الربحية لتشجيع الأفراد على تقديم الدعم المالي. ويمكن أن تُسهم الفعاليات الخاصة في إعداد قائمة بعناوين وأرقام الأشخاص المهتمين بمهمة منظمتك، لاستخدامها فيما بعد في الحملات السنوية لجمع التبرعات.

تطوير العملية بصورة تدريجية:

تنطوي مهمة جمع الأموال من الأفراد -مثلها مثل أي جهود أخرى لجمع التبرعات- على عملية تدريجية تتضح على النحو التالي:

(1) أنت لا تزال بحاجة إلى وضع بيان الحالة لبرنامجك، معللاً الأسباب التي تجعل الجهات المانحة مهتمة بما فيه الكفاية لبذل المال في سبيل قضيتك. غير أن الوصول إلى الأفراد يستدعي وجود نهج مقتضب مقارنةً بالنهج المستخدم في حالة المؤسسات الممولة. كما أن الطريقة «القصصية» عادة ما تُجدي نفعاً مع الأفراد؛ لذا احرص على سرد القصص حول المستخدمين التقليديين لخدماتك.

(2) حدد نوعية الأشخاص المتعاطفين مع قضيتك، والأمر بالطبع ينطبق في المقام الأول على مجلس إدارة المنظمة والمتطوعين الآخرين المشتركين بالفعل في المنظمة، الذين يُسهمون في جذب أشخاص على استعداد لتقديم المساهمات. ثم حدد «الجمهور» الأكثر احتمالاً لأن يساندوا برنامجك ثم يموِّلوك، واحصر الأشخاص الآخرين ذوي الصلة بقضيتك، ممن قد يهتموا بالبرنامج ولديهم المقدرة على تقديم المساهمات. استمر في العملية إلى الموضع الذي تصبح فيه كلفة إرسال خطابات جمع التبرعات أو إجراء المكالمات ليست عملية بما فيه الكفاية مقارنةً باحتمالية نجاحها.

(3) اخرج بأفضل الطرق لطلب التمويل لتتناسب مع الأفراد الذين حددتهم، مثل الخطابات والزيارات المنزلية والمكالمات الهاتفية والامتيازات وغيرها من فعاليات جمع التبرعات، وإجراء مكالمات خاصة للأشخاص ميسوري الحال، وإنشاء برنامج للعضوية... إلخ.

(4) حاول استقطاب الجماعات الأصغر حجماً قبل استثمار الكثير من الموارد المالية ووقت المنظمة ومجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين.

(5) أما في حال كانت نتائج اختبار البرنامج أو جهود جمع التبرعات في مجملها مخيبةً للآمال، فحاول التواصل مع بعض الجهات المحتملة لاستنتاج الأسباب.

(6) لا تتغاضَ عن الاعتراف بمساهمات الأفراد وبادر بإبقائهم على دراية بكافة أنشطتك؛ كي تضمن استعدادهم لتجديد مساهماتهم متى طلبت منهم المال مستقبلاً. وفي حال تمكنت من تأمين مساهمات غير نقدية ضخمة مثل حصص الأسهم، فإن قانون الضرائب الفيدرالي، اعتباراً من هذا الإصدار المنقح، يُلزم دافعي الضرائب المتبرعين بهدايا قيمتها 250 دولاراً أو أكثر بأن يحصلوا على إقرار يفيد بحصولهم على أي بضائع أو خدمات مقابل هذه الهدايا من عدمه، وكذلك تحديد قيمتها حال تحقق هذا الشرط.

بعض الكلمات الختامية:

يمكن لك وللمتطوعين المتفرغين اكتساب الخبرة اللازمة لجمع التبرعات، لكن لا بد لك من استثمار الوقت في دراسة أسباب نجاح المنظمات الأخرى في هذا المجال، ثم الشروع في وضع استراتيجية تتلاءم مع مهمة منظمتك وإمكانياتها واحتياجاتها وكذلك الفرص المتاحة لها وهَلُمَّ جرّاً. اقرأ الكتب، وفي حالة كنتَ بالقرب من أحد مقرات جمعية «فاونديشن سنتر» بادر بزيارتهم ودراسة المواد الضخمة المتاحة هناك. احضر إحدى الحلقات الدراسية حول أساسيات جمع التبرعات، ثم الحلقات الأخرى التي تغطي جمع الأموال من الأفراد إن كنتَ تخطط لتضمينها في استراتيجياتك، أو طرق صياغة مقترحات الحصول على المنح في حال قررت استقطاب المؤسسات أو الشركات، وحضور فعاليات جمع التبرعات إن كانت هذه الفعاليات ضمن خططك المستقبلية.

الموارد البشرية:
بناء فريق عمل منظمتك

لا تنسَ أنه متى تمكنت من جمع المال، فإنه لا بد من امتلاكك للإجراءات السليمة والمناسبة لتجهيز النقود المستلمة وتسجيلها، والشروع في إعداد التقارير وفق المعايير المالية المُقررة. (طالع الفصل بشأن المحاسبة).

عند هذه المرحلة قد تكون الموظف الوحيد في منظمتك غير الربحية، ولكن حتى إن لم يكن الوضع هكذا فلا تتخطَّ هذا الفصل. من المحتمل أنك تعتمد اعتماداً كبيراً على المتطوعين كي يقوموا بما يقوم به الموظفون بأجر في المنظمات غير الربحية الأكبر. وسواء أكانت المنظمة تضم موظفين بأجر أم متطوعين بلا أجر، فهناك مبادئ عامة لبناء فريق عمل وتحفيز أعضائه.

إلى حد بعيد، تتحدد هوية برنامجك لدى المجتمع والعملاء بناءً على فريق العمل: الموظفين والمتطوعين على حد سواء. فالمجتمع ينظر إلى فريق العمل ويشكل رؤيته لمنظمتك. ويمكن ألّا تكتفي في أداء مسؤوليات المنظمة بخطة برنامج جيدة وميزانية معقولة ومجلس إدارة ملتزم دون تعيين فريق عمل مؤهل ومتحمس. وتتضمن المسائل الخاصة بالموظفين في أي برنامج جديد أن تحدد الموظفين الذين تحتاجهم وتضع مواصفات الوظائف (لكل المناصب سواء أكانت بأجر أم لا) وتوظيف الأفراد ووضع السياسات المعنية بالموظفين.

ما نوع فريق العمل الذي تحتاج إليه؟

من المهم أن تخصص الوقت والطاقة الكافيين للتدقيق في احتياجات منظمتك من الموظفين. وسيفيدك في تشكيل فريق العمل أن تركز على المهام التي ينبغي أداؤها واختيار الأشخاص المناسبين بدلاً من اختيار المناصب عشوائيّاً ثم تحديد مسؤوليات كل منها؛ فينبغي أن تتضمن خطة البرنامج الخاصة بمنظمتك، على سبيل المثال، أن تذكر كتابةً ما أهداف برنامجك وغاياته والمهمات الواجب أداؤها من أجل تحقيق هذه الغايات. تستطيع استخدام مخطط المهام التالي لتحديد متطلبات التوظيف التي يحتاجها برنامجك.

1. حدد المهارات اللازمة لكل مهمة، يُستحسن أن تصنف المهام (أو الوظائف أو المسؤوليات إن كنتَ تُحبِّذ هاتين التسميتين) وفق أنواع المهارات التي تقتضيها مثل الإدارة والدعم المكتبي والخدمات الاستشارية والتعليم والضغط لكسب التأييد والعلاقات المجتمعية وجمع التبرعات.

2. حدد الفترة الزمنية التي تحتاجها كي تستكمل كل مهمة أو وظيفة، وكم مرة يجب أن تكرر هذا النشاط يوميّاً أو أسبوعيّاً أو شهريّاً أو سنويّاً وما المدة اللازمة لإكمال البرنامج بأسره.

3. استعن بهذا التصنيف للمهارات وبالتقديرات الزمنية في وضع قائمة بالوظائف الضرورية كي تستكمل المهام التي تخطط لها، ولكل وظيفة منها ضع قائمة بالتكليفات التي يجب أداؤها.

4. استفد من أساليب التوظيف المختلفة المتاحة أمام منظمتك. لديك اختيارات كثيرة إلى جانب تعيين موظفين بأجر ودوام كامل؛ فمن هذه البدائل تعيين موظفين بأجر ودوام جزئي وموظفين مؤقتين واستشاريين بأجر ومتطوعين ومتدربين من الكليات وتلاميذ من المدارس الثانوية. وإذا استفدت بإبداعٍ من

خيـارات التوظيـف، فسـتوفر بعـضَ ميزانيتـك وتحصـل علـى قـوة عمـل متحمسـة وماهـرة لـن تتوافـر للبرامـج الاجتماعيـة الأخـرى. جـرب تنويعـات مختلفـة مـن هـذه الخيـارات وحـدد أيهـا الأنسـب لمنظمتـك، ثـم ضـع قائمـة بالوظائـف والتكليفـات مـع وصـف تفصيلـي لنـوع التوظيـف بـكل وظيفـة منهـا (دوام كلـي أو جزئـي، دائـم أو مؤقـت، بأجـر أو تطوعـي، ومـا إلـى ذلـك).

5. حـدد نطـاق الرواتـب لـكل منصـب بأجـر، وتسـتطيع التواصـل مـع المنظمـات غيـر الربحيـة الأخـرى ذات الوظائـف المماثلـة لتستفسـر عـن الرواتـب التـي تدفعهـا. يسـمح لـك اسـتعمال نطاقـات الرواتـب (أي بيـن 15 ألـف دولار و17 ألـف دولار) بـدلاً مـن الرواتـب المحـددة (مثـل 16 ألـف دولار) أن تلجـأ لتقديـرك عنـد تعييـن الموظفيـن بحيـث تدفـع لـكل شـخص حسـب الدراسـة والخبـرات فـي المجـال المطلـوب.

6. استعرض قائمـة الوظائـف لتتأكـد هـل سيسـمح أسـلوب التوظيـف فـي منظمتـك، فـي حـدود المعقـول، باسـتكمال الأنشـطة المذكـورة فـي خطـة البرنامـج. هل ترى أسـلوب التوظيـف واقعيّـاً فـي إطـار الميزانيـة المتوقعـة؟ هـل تسـتطيع الرواتـب المقترحـة جذب الأشـخاص ذوي المهـارات المطلوبـة؟ عنـد هـذه المرحلـة، قـد يكـون ضروريّـاً أن تراجـع خطـة البرنامـج لكـي تفـي بالتزاماتـك إزاء الموظفيـن فـي حـدود الميزانيـة، فإمـا أن تزيـد الميزانيـة حتـى تسـتطيع تعييـن فريـق عمـل ينفـذ خطـة البرنامـج، وإمـا أن تعـدل أسـلوب توظيفـك لتوفـر المهـارات التـي تلزمـك دون الاعتمـاد علـى فريـق عمـل كبيـر ومكلـف لا يضـم سـوى موظفيـن بأجـر ودوام كامـل.

7. بعـد أن تنتهـي مـن إعـداد قائمـة الموظفيـن، ضـع خريطـة تنظيميـة توضـح عمليـة اتخـاذ القـرارات والتسلسـل القيـادي فـي منظمتـك. وينبغـي لهـذه الخريطـة أن تتضمـن علاقـات الإشـراف بيـن الموظفيـن، وكذلـك أسـاليب الإبـلاغ والتواصـل، وبذلـك ستسـتطيع تصـور موقـع كل وظيفـة فـي بنيـة المنظمـة، وستسـاعدك أيضـاً فـي معرفـة مسـتويات المسـؤولية الخاصـة بالموظفيـن والمهـارات الإشـرافية والإداريـة المطلوبـة

فـي كل وظيفـة، كمـا سـتتمكن مـن إدراك كيـف سـيتعاون الموظفـون بعضهـم مـع بعـض بوصفهـم فريقـاً واحـداً.

النماذج المؤسسية:

تسـتطيع المنظمـات تطبيـق عـدد كبيـر مـن النمـاذج؛ فمـن ناحيـة هنـاك المنظمـات ذات الفِـرَق غيـر محكمـة التكويـن، حيـث يكلَّـف جميعُ الأعضـاء بـأدوار متشـابهة. وقـد تعمـل المنظمـة علـى هيئـة فريـق واحـد (نمـوذج المجموعـة الكاملـة) أو قـد تنقسـم إلـى عـدد مـن المجموعـات. بـل وقـد لا تتضمـن المنظمـة الأدوار التقليديـة كالمشـرفين والقـادة والمنسـقين، وإنمـا تتنقـل الأدوار بيـن بعـض أعضـاء الفريـق أو جميعهـم. ومـن ناحيـة أخـرى هنـاك الهيكل الهرمـي التقليـدي الـذي يرأسـه مدير بسـلطات واسـعة. وتجمـع بعـض نمـاذج المنظمـات بيـن مميـزات المنهجيـن السـابقين. وباسـتطاعة المنظمـات الناشـئة أن تختـار بنيـة معينـة وتنقحهـا أو تختـار نموذجـاً مختلفـاً كلمـا نمـت وتطـورت.

نموذج المجموعة الكاملة

يمكـن للمجموعـة بأكملهـا، ولا سـيما فـي المنظمـات الصغيـرة، أن تعمـل كفريـق واحـد يـؤدي وظائـف عـدة، والتركيـز هنـا علـى اتخـاذ القـرارات بشـكل جماعـي. ليـس ضروريّـاً ـ من الناحيـة النظريـة ـ تعيين قائـد للفريـق إذا كان الجميع يتمتعـون بالقـدر نفسـه مـن الالتـزام والحمـاس والقـدرة علـى العمـل الجماعـي. ومـع ذلـك فـإن التجـارب العمليـة تثبـت أن أي مجموعـة تحتـاج غالبـاً لشـخص ينظـم مواعيـد الاجتماعـات ويقـود أفـراد المجموعـة نحـو مزيـد مـن الإنتاجيـة ويتيـح للجميـع فرصـة المشـاركة ويـؤدي مهـام مديـر العمليـات الأخـرى.

النموذج الهرمي:

يتكـون الهيـكل التنظيمـي الهرمـي التقليـدي مـن مديـر أو مشـرف وعـدد مـن الأفـراد يكونـون مسـؤولين أمامـه عـن أداء المهـام. ويتولـى المشـرف عمومـاً مهمـة اتخـاذ القـرارات

بمساعدة المدخلات والتعليقات التي يقدمها المرؤوسون، ولكنه قد يُفوِّض آخرين لاتخاذ بعض القرارات.

نموذج الفِرَق:

يمكن في المنظمات الكبيرة أن يُقسم فريق العمل إلى مجموعات فرعية، فريق لكل برنامج أو لكل وظيفة بالمنظمة. ويعمل كل فريق بأسلوب مشابه لعمل نموذج المجموعة الكاملة، ويتولى المدير التنفيذي أو أي مدير كبير التنسيق بين الفرق المختلفة.

النموذج المختلط:

قد تختار المنظمة أن تمزج بين مزايا النماذج التنظيمية الثلاثة السابقة لتسمح بالتفاعل بين أعضاء الفريق وبالتعليقات والتقييمات الموجهة للأفراد.

التوصيفات الوظيفية:

تختص التوصيفات الوظيفية بتحديد الوظائف الشاغرة والمسؤوليات الرئيسة لكل منها وأبرز مهماتها ووظائفها والخبرة اللازمة للقيام بمسؤولياتها. ومن الأفضل أن توضع التوصيفات الوظيفية لكل الوظائف الشاغرة، بما فيها وظائف المتطوعين والمتدربين. وتَحمِل التوصيفات الوظيفية عدة فوائد للمنظمة:

1. يفرض عليك وضعها شرح كل وظيفة بأسلوب موضوعي قابل للقياس.
2. تتضمن توصيفات واضحة ومعيارية للوظائف الشاغرة كي يطلع عليها المتقدمون المحتملون.
3. تعد أساساً لتصميم عمليات استعراض المتقدمين واختيارهم.
4. تقدم إرشادات توجيهية للأداء الوظيفي وتقييم الموظفين.

على الرغم من تعدد الصيغ المفيدة للتوصيفات الوظيفية، فمعظمها يتكون من ثلاثة أجزاءٍ رئيسةٍ: المسؤوليات والأدوار الأساسية للوظيفة، والأنشطة الأخرى التي قد تتضمنها، ومقتضيات الوظيفة بالنسبة للتعليم والخبرة.

المسؤوليات الأساسية:

غالباً ما يوضع إعلان من جملة أو بضع جمل يشرح بشكل عام مجالات المسؤولية ويتضمن توصيفاً عامّاً للوظيفة الشاغرة. ويفضل أن يجيب هذا الإعلان عن هذا السؤال: ما السبب الأساسي لوجود هذه الوظيفة؟

الأدوار الرئيسة:

عادةً ما يشرح هذا القسم من التوصيف الوظيفي المهامَّ والأدوارَ الرئيسةَ للوظيفة شرحاً تفصيليّاً، ولا بد ألا يتضمن سوى الجوانب المحورية حقّاً بالنسبة لهذه الوظيفة. ومن الصيغ العملية لذلك أن تضع كل مسؤولية رئيسة في جملة منفصلة ثم عرض أبرز المهام المتعلقة بها، وتمثل المهام المتصلة بكل مسؤولية إجابة عن هذا السؤال: ما الذي ينبغي لي فعله حقّاً للاضطلاع بتلك المسؤولية؟

الأنشطة الأخرى:

إذا كانت هناك أنشطة أخرى سيُطلب من شاغل الوظيفة أن يؤديها ولكنها ليست أساسية للاضطلاع بمتطلباتها، فمن الممكن ذكرها في هذا القسم.

مقتضيات التعليم والخبرة:

بعد أن تعرف المسؤوليات والمهام الرئيسة التي سيقوم بها شاغل الوظيفة، ينبغي لك الإجابة عن السؤال التالي: ما المعارف أو المهارات أو القدرات التي يجب أن يتحلى بها المتقدم للوظيفة كي يؤديها على أتم وجه؟ وعليك أن تطرح هذا السؤال باستمرار: إذا

لـم يكـن لـدى المتقدميـن معرفـة أو مهـارة معينـة، فهـل سـيظل قـادراً علـى الاضطـلاع بالوظيفـة وتعلـم مـا ينقصـه في الوقـت نفسـه؟

نموذج التوصيف الوظيفي

المسمى الوظيفي: استشاري للشباب

يشرف على: الاستشاريين المتدربين

مديره المباشر: المدير التنفيذي

تاريخ هذا التوصيف: 11/ 1/ 95

المسؤوليات الأساسية:

1. يقدم علاجاً جماعيّاً وفرديّاً للشباب المشاركين في البرنامج.
2. يضع خطط علاج لكل شاب من الشباب ضمن الحالات المستهدفة.

مهـام الوظيفـة الرئيسـة: (فـي كل وظيفـة، قـدر مـا النسـبة المئويـة مـن الوقـت التـي يرجـح قضاؤهـا فـي هـذه الأنشـطة، ويمكنـك اسـتعمال نطـاق زمنـي لـكل مهمـة، وقـد تسـتفيد مـن هـذا لاحقـاً فـي تحديـد هـل يسـتوفي المتقـدم للوظيفـة المتطلبـات الرئيسـة لهـا أم لا. ولكـن بعـض الوظائـف لا يمكـن تقسـيم الوقـت المخصـص لأنشـطتها بالنسـب المئويـة لأنهـا تختلـف اختلافـاً كبيـراً بيـن الأسـبوع والآخـر).

أ) تقديـم استشـارات فرديـة لعـدد مـن الشـباب يتـراوح بيـن سـتة وثمانيـة مـرات فـي الأسـبوع علـى الأقـل، ووضـع خطـة عـلاج لهـم، والاتفـاق معهـم علـى سـلوكيات يلتزمونهـا شـهريّاً، وتقييـم احتياجاتهـم20 ـ 30 ٪.

ب) تسهيل الاجتماعات اليومية مع الشباب 20 ـ 30 ٪.

ت) توطيد العلاقات مع عائلات الشباب ومدارسهم والاختصاصيين الاجتماعيين لدى المحاكم المعنيين بحالاتهم والجهات المجتمعية المعنية. 10 ـ 20 ٪.

ث) تيسير الجلسات الأسرية لمن يطلبونها 10 ـ 20 ٪.

ج) توفير فرص تطوعية للعملاء الشباب 10 ٪.

أنشطة أخرى:

أ) يعمل، وفق ما يسمح به الوقت، بصفته عضواً في فريق تطوير الخدمات الاستشارية بالبرنامج، ويحضر اجتماعات فريق العمل.

ب) يتعاون مع استشاريي الشباب الآخرين في متابعة المتدربين والإشراف عليهم.

المتطلبات:

1. المهارات والمعارف: معرفة واضحة بمهارات تقديم المشورة للجماعات والأفراد، وخبرة عملية بالموارد المجتمعية المتاحة أمام الشباب، وقدرة على التعامل مع الشباب وعائلاتهم، والتحلي بمهارات تخطيط السلوك.

2. المؤهلات العلمية: تدريب في مجال الاستشارة الفردية والجماعية والأسرية.

3. الخبرة: خبرة لثلاث سنوات على الأقل في التعامل مع الشباب.

مهارات ومؤهلات وخبرات مرغوبة ولكنها غير أساسية:

1. شهادة البكالوريوس في علم النفس أو الاجتماع أو أي مجال ذي صلة.

2. مهارة في تخطيط الأنشطة الترفيهية وتنفيذها.

3. دراية بالأنظمة التعليمية البديلة وخدمات المحاكم والمخدرات وآثارها وأعراض صعوبات التعلم.

4. خبرة في مجال توعية الشباب.

انتبه إلى أن وضع كل الأمور التي تريدها في «متطلبات الوظيفة» بدلاً من الاكتفاء بالأمور الضرورية حقّاً قد يؤدي إلى صعوبة تعيين شخص مؤهل مقابل الراتب المتاح، أو قد يؤدي إلى استبعاد بعض الأشخاص بغير وجه حق وخسارة مساهمات كبيرة كانوا سيقدمونها لمهمتك. لذا ينبغي أن تصاغ المتطلبات الوظيفية في ضوء المهارات الضرورية وحسب، أما المعارف والمهارات الأخرى التي قد تفيد شاغل الوظيفة، فيمكن إدراجها بكونها «مرغوبة» لا «ضرورية». ومن شأن تلك المعلومات الإضافية أن تساعد المتقدمين على تكوين فكرة أوضح عن الوظيفة، ولكن احرص على عدم جعل الوظيفة مقتصرة على من يتمتعون بالمهارات والمعارف المدرجة بوصفها «مرغوبة».

نريد المساعدة: استعراض المرشحين للوظائف وتعيينهم

لدى تحديد الوظائف الضرورية وكتابة مسودات التوصيفات الوظيفية، تستطيع البدء في اتخاذ القرارات بشأن تعيين الأفراد كموظفين بأجر أو متطوعين، والإجراءات المتبعة في استعراض السير الذاتية والطلبات، وكيف ستحصر الاختيار النهائي بين مرشح أو أكثر، ومَن الأشخاص الذين تريدهم أن يشاركوا في كل مرحلة ومتى يجب تنفيذ كل منها.

بوجه عام، تتمثل أفضل طريقة لجذب الموظفين المؤهلين في استخدام أكبر عدد ممكن من وسائل الإعلان، ولكن هذا قد يكون مكلفاً، وتعد الصحف المحلية أكثر هذه الوسائل استعمالاً، ولا سيما أعداد أيام الإجازات، إذ يقرؤها كثيرون، ولكن لا تتجاهل المنشورات الموجهة لمجتمعات الأقليات. كما قد تفيدك صحف الأحياء والصحف الأسبوعية، وخاصة في توظيف المتطوعين، إذا كان برنامجك يركز على منطقة

بعينها. وبوسعك أيضاً أن ترسل إعلانات بالوظائف للمنشورات المتخصصة في مجالك والرسائل الإخبارية والمجلات المهنية والوكالات المعنية ومكاتب التوظيف بالكليات والجامعات. اسأل العاملين بالمنظمات غير الربحية الأخرى إن كان ثمة سجل مركزي محلي للوظائف الشاغرة بالمنظمات غير الربحية أو مكتب توظيف للمتطوعين. وقد تساعدك أقسام الكليات والجامعات على أن تجد بعض المتدربين.

يفضل أن تتضمن إعلانات التوظيف المسمى الوظيفي، ووصفاً موجزاً لمسؤوليات الوظيفة وأدوارها، وقائمة بالمهارات والخبرات اللازمة، واسم الجهة ذات الوظيفة الشاغرة وعنوانها، والمستندات اللازمة والموعد النهائي لتسليمها. ويمكن تلخيص هذه المعلومات من التوصيف الوظيفي المبدئي الذي كنتَ قد وضعتَه خلال مرحلة التخطيط.

فكِّر هل تريد من المتقدمين تسليم سير ذاتية أو طلبات خاصة، فمن ناحية، يمكنك استخدام السير الذاتية أو الطلبات المكتوبة كوسيلة لإقصاء المتقدمين الذين يبدو بوضوح أنهم غير مؤهلين للوظيفة بدلاً من إقصائهم بإجراء مقابلات شخصية أو عبر الهاتف، ومن ناحية أخرى، فإن أفضل المعلومات عن مؤهلات الشخص للوظيفة تأتي عادة من المتقدم نفسه، إذ لا يجيد كل المتقدمين التعبير عن أنفسهم كتابةً. إذا اعتمدت على المواد الكتابية وحدها لفرز المتقدمين، فقد تظلم بعض الأشخاص المؤهلين الذين لم يحسنوا تقديم أنفسهم عن طريق الكتابة. ولكن أياً كانت الطريقة التي ستختارها فلا بد أن تظل متسقاً، أي إن اخترت السير الذاتية المكتوبة كوسيلة لفرز المتقدمين (وأغلب التوظيف في هيئات الخدمة الاجتماعية يتم هكذا) فاحرص على التدقيق بعناية في السير الذاتية كافة، مع التركيز على المهارات الأساسية التي تريدها.

يجب أن تكون على دراية بالمعلومات التي يجيز القانون السؤال عنها في طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية؛ فبعض المعلومات لا يجوز طلبها في الطلبات والمقابلات وإنما بعد توظيف الشخص. وتختلف القواعد بين ولاية والأخرى، لذا يجدر بك أن تتصل بالجهة المعنية بحقوق الإنسان في ولايتك كي تعرف حدودك القانونية.

استعراض السير الذاتية:

عليك أن تصمم عملية بسيطة ومنصفة لاستعراض السير الذاتية والحكم على صلاحية كل متقدم لأداء الوظيفة من عدمه، وهذه العملية غير موضوعية بطبيعة الحال، ولكنها تسعى لأكبر قدر ممكن من عدم التحيز، فيجدر بك ألا تكتفي بقول: «أظن أن هذا الشخص أفضل من ذاك»، وإنما أن تفسر هذا التفضيل وفقاً لمعايير التوظيف بمنظمتك.

هناك طريقة للاستعراض تقوم على عملية من مرحلتين:

(1) اختيار أولئك الذين يرون في أنفسهم الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للوظيفة.

(2) الحكم على مستوى مهارات المتقدمين الذين يتمتعون بهذا الحد الأدنى بالفعل.

وخلال هاتين المرحلتين يمكن وضع معيار للتقييم يتم عن طريقه استعراض السير الذاتية. وتستخدم المعارف والمهارات والخبرات المذكورة في التوصيف الوظيفي كمعيار في هذه الأداة لاستعراض السير الذاتية.

ليس تقييم المهارات وفقاً للسير الذاتية علماً منضبطاً ويُعتمَد عليه تماماً، ولكنه محض محاولة لتحري الدقة بدلاً من الاعتماد على الآراء الشخصية المتسرعة وحدها. ضع هذه العيوب في ذهنك عند تصميم مثل هذه الأدوات واستعمالها، ينبغي لمعيار التقييم أن يتسم بالبساطة والوضوح بحيث يستطيع جميع المشاركين في عملية الاستعراض فهم كيفية عمله، واحرص قدرَ الإمكان على صياغة المهارات والمعارف المطلوبة على هيئة بنود قابلة للقياس.

من الممكن كذلك أن يخصص معيار تقييم لكل بند، ويكون إما على هيئة تقييم ذي خطوتين (يمتلك أو لا يمتلك الحد الأدنى من القدرات) وإما تقييم يتكون من ثلاثة إلى خمسة مستويات تحدد وفقاً لسنوات خبرة المتقدم ومستوى مسؤولياته ومهاراته ونحو ذلك، ويفضل أن يحدد كل بند الحد الأدنى المقبول من المهارات أو الخبرات، وإذا لم

يستوفِ المتقدم الحد الأدنى على الأقل من المهارات الواردة بكل البنود، فإن طلبه يُستبعَد ولا يُنظَر فيه بعد هذه المرحلة.

ينبغي لك عند استخدام هذا المعيار ألا تكون من الجمود بحيث تفرط في استبعاد المتقدمين لأنهم لا يتمتعون بالخبرات المطلوبة بعينها، فهم قادرون على اكتساب المهارات بأنواع شتى من الخبرات. وخلاف ما تتوقع، قد لا تفي السير المكتوبة مهاراتهم حق قدرها.

خلال فترة الاستعراض المبدئي يجدر بك ألا ترفض سوى المتقدمين غير المؤهلين، أما الخطوة التالية فهي الحكم، من حيث الكم والكيف، على مهارات المتقدمين الذين اجتازوا الاستعراض المبدئي. وبعد هذه الخطوة ستستطيع تحديد مجموعة صغيرة من المتقدمين الذين وصلوا لمرحلة المقابلات الشخصية (من خمسة إلى عشرة تقريباً).

قبل إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين النهائيين، دوِّن بعض الملاحظات حول النقاط التي وردت في سيرهم الذاتية وتريد معلومات إضافية عنها، وقد تستعين بتلك النقاط في وضع أسئلة المقابلة.

إجراء المقابلات:

تستطيع في أغلب الحالات أن تحكم على المهارات الأساسية للمتقدمين بناءً على سيرهم الذاتية، ولكنك قد تحتاج مرحلة إضافية للاختيار بين أولئك الذين يبدو أنهم قادرون على أداء الوظيفة. ومن شأن المقابلات أن تطلعك على معلومات تتخطى بكثير ما قد تحصل عليه من السير الذاتية؛ فهي تتيح الفرصة أمام صاحب العمل والمتقدم كي يطرحوا الأسئلة التي قد تشكلت في أذهانهم خلال المراحل المبكرة من عملية التوظيف. ومع ذلك فإن تباين درجة مرونة المقابلات ومدى اعتمادها على الآراء الشخصية يجعلها سلاحاً ذا حدين؛ إذ إنها قد تقدِّم معلومات حاسمة في اتخاذ قرار التوظيف. ولكن من المحتمل أيضاً أن تؤدي إلى استبعاد المرشحين المؤهلين دون وجه حق.

من الممكن تصميم مقابلات قياسية تسمح لك بمعاملة المتقدمين بإنصاف والمقارنة بينهم، ولكن قد تتعذر المقارنة للغاية إذا لم تتوافر لديك المعلومات نفسها عن المتقدمين المختلفين. كما يمكن صياغة مقابلات لجميع المتقدمين بحيث يشابه بعضها بعضاً من ناحية الشكل والمحتوى. دوِّن الأسئلة التي تريد إجاباتها واطرحها على جميع المتقدمين، لا تغير القائمين بالمقابلات وَضَعْ أسلوباً لتسجيل الإجابات وتقييمها.

أما المقابلات غير محكمة الصياغة فتعتمد على أسئلة وُضعت لكل متقدم على حدة، وهذا النوع يسمح لك باستكمال المعلومات الواردة في السير الذاتية. ومن المفيد في كثير من الأحيان سماع المتقدمين يشرحون خبراتهم ومهاراتهم، فبذلك تتسنى لك الفرصة للحكم بشكل دقيق على نقاط القوة والضعف لدى كل متقدم، وتكوين صورة شخصية عن كل واحد منهم.

يُمكن تصميم المقابلات تصميماً يوازن بين المعيارية والمرونة، فقد تضيف عدداً من الأسئلة المفتوحة التي تلائم كل المتقدمين وتسمح لك بمقارنة إجاباتهم. وبوسعك كذلك أن تضع أسئلة أخرى لكل شخص على حدة، ويفضل أن تكون أغلب أسئلة المقابلة من النوع المفتوح، ويستحسن، قدر الإمكان، أن يجري المقابلة عدد من الأشخاص ثم يناقشوا آراءهم وتعد نتيجة المناقشة أساساً للاختيار.

قد تفضل حصر الاختيار بين مرشحين أو ثلاثة عقب المقابلة الأولى، ثم تجري مقابلة ثانية لأولئك المرشحين النهائيين. ويحبذ خلال المقابلة الثانية أن تأخذ رأي أعضاء فريق العمل الذين سيعملون مع من سيقع عليه الاختيار. وحيث إنك قد ناقشت كفاءة هؤلاء المرشحين بالفعل، فالأفضل الآن أن تركز على القيم والسلوكيات وأساليب العمل المتعلقة بالوظيفة، إضافة إلى ما يفضله المرشحون من سبل الإدارة والإشراف.

التوظيف:

بعد مقابلة المرشحين وقبل اتخاذ القرار النهائي، اتصل بالأشخاص المرجعيين الذين ذكرهم المرشحون في سيرهم الذاتية. واطلب من هؤلاء الأشخاص أن يؤكدوا

إمكانية الاعتماد على المرشح وإتقانه لعمله السابق، ولكنك قد تجد أنهم يكتفون بتأكيد أن المرشح كان يعمل بوظيفة معينة ويذكرون تاريخ العمل، والسبب في ذلك هو أن كثيراً من أصحاب العمل، ولا سيما المنظمات الكبرى، لديهم سياسات تمنع المشرفين من إبداء أي تعليقات بشأن أداء الموظفين السابقين أو سماتهم الأخرى لأنهم يخشون التعرض للملاحقة القضائية. ومع ذلك فإن الاتصال بالأشخاص المرجعيين يظل أسلوباً للتحقق هل تحرى المتقدمون الدقة في تقديم أنفسهم في السير الذاتية والمقابلات الشخصية أم لا.

عندما تتخذ القرار النهائي، اعرض على الشخص المختار الوظيفة بأسلوب رسمي، ويتم ذلك عبر إرسال عرض توظيف خطي يتضمن موجزاً قصيراً بمسؤوليات الوظيفة والراتب المبدئي والمزايا الإضافية وتاريخ بدء العمل وعدد ساعات العمل المتوقعة للموظفين بدوام جزئي (متى كان ذلك منطبقاً) وأي اتفاقات أو ترتيبات خاصة بين المنظمة والموظف الجديد وتوقيع المدير التنفيذي ونسخة من سياسات الموظفين بالمنظمة.

وينبغي بمجرد قبول المرشح الوظيفة أن تخطر بأسرع وقت ممكن جميع من تقدموا لها بأنها لم تعد شاغرة.

ممارسات التوظيف المنصفة:

هناك بعض القيود في القانون الفيدرالي وقوانين الولايات وكثيراً ما يضاف إليها النظام الأساسي لحقوق الإنسان في المدينة، وهذه القيود تنظم حريتك في تعيين الأشخاص وترقيتهم ودفع رواتبهم والاستغناء عن خدماتهم. وقد يؤدي انتهاك تلك القيود -حتى وإن لم تكن متعمداً- إلى تعرض منظمتك لدعاوى قضائية وصعوبات أخرى. وحيث إن هذا الموضوع أشبه بحقل الألغام، فمن الأفضل أن تجهز خريطة تنجو بك. مثلما اقترحنا سابقاً، ينبغي عليك أن تتواصل مع الهيئات المسؤولة عن حقوق الإنسان في ولايتك ومدينتك، فهي ستقدم لك الوثائق التي تنص على مسؤولياتك القانونية. ويحتمل

أيضاً أن تجد منظمات أو جمعيات تعليمية محلية تقدم دورات بشأن ممارسات التوظيف القانونية. وإذا نحينا الأمور القانونية جانباً، فإن أي منظمة لديها حس بالمسؤولية تصر على معاملة الأفراد على اختلافهم بإنصاف وبما يحفظ كرامتهم.

يجب توخي الحرص على حماية حقوق المتقدمين خلال جميع مراحل التوظيف. وباعتبارك مديرهم المحتمل، عليك أن تراعي عدم وضع أي شروط مجحفة أو اعتباطية أمام المتقدمين. وتأكد من ألا تطلب سوى المعارف والمهارات والقدرات التي تتيقن من ضرورتها لأداء الوظيفة بفاعلية. وينبغي أن تسأل نفسك باستمرار: لماذا أريد هذه المعلومة؟ هل تكشف الإجابة حقّاً عن قدرة الشخص على أداء الوظيفة؟ وإذا سئلت يوماً عن سبب اعتمادك على معايير معينة للاختيار، فأنت مسؤول عن إثبات صلاحيتها.

ينبغي ألا يُسأل المتقدمون أبداً، سواء في الطلبات أم السير الذاتية أم المقابلات، عن الأمور التالية: العمر والعرق والنوع والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وأعمارهم وترتيبات العناية بالأطفال والقدرة على العمل في الإجازات الأسبوعية (ما لم يكن ذلك جزءاً من العمل المنتظم) والسجلات الائتمانية وسجلات الاعتقال والإدانة والتاريخ الطبي، وكذلك هل يحصلون على مساعدة حكومية أم لا؟ وهل حصلوا على تعويضات العاملين من قبل؟ وهل يعانون من أي إعاقة؟

صار «تقدير التنوع» أو «إنشاء منظمة تعددية» محط تركيز متزايد لدى أصحاب العمل على اختلافهم؛ فكثير من الأعمال التجارية والمؤسسات التعليمية والهيئات الحكومية والمنظمات غير الربحية قد اعتمدت إعلانات على هذا النسق:

إننا لن نميز ضد الموظفين والمتقدمين للوظائف أو نضايقهم بسبب العرق أو اللون أو المعتقد أو الدين أو الأصل القومي أو النسب أو النوع أو العمر أو الإعاقة أو الحالة الاجتماعية أو تلقي المساعدات الحكومية. ونحن نتخذ إجراءات إيجابية كي نضمن أن ممارسات التوظيف تخلو من مثل هذا التمييز، فنحن على دراية بأن بعض المجموعات غير ممثلة بما يكفي في سوق العمل، ونؤكد قيمة التنوع الإنساني، ونسعى لإدارة جميع

جوانب منظمتنا بحيث يتسنى لكل فرد تحقيق كامل إمكاناته أو إمكاناتها بصرف النظر عن سماتهم الشخصية.

وبما أن منظمتك جديدة وتضم موظفين قلائل، فالأرجح أن قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة لن ينطبق عليها، فهو منطبق حاليّاً على أصحاب العمل الذين لديهم خمسة عشر موظفاً مأجوراً أو أكثر. ومع ذلك فإن أحكامه تبين النهج المسؤول في التعامل مع الأشخاص ذوي الإعاقة، ويحتمل أن بعض القوانين المحلية وقوانين الولايات تطبق أحكاماً مماثلة على المنظمات كافة. بموجب هذا القانون، على كل صاحب عمل أن يوفر «تيسيرات معقولة» للإعاقات التي يعاني منها أي موظف أو متقدم مؤهل، ما لم يستطع صاحب العمل إثبات أن هذه التيسيرات ستضيف مصاعب لا داعي لها.

إذا كنت تواجه مشاكل في وضع إجراءات توظيف منصفة، اتصل بقسم حقوق الإنسان في ولايتك أو قسم القوى العاملة في المدن أو المقاطعات كي تحصل على الإرشادات التوجيهية.

احرص على توثيق ممارسة التوظيف من كافة جوانبها كضمان ضد مزاعم التمييز، وينبغي تسجيل تواريخ الإعلانات ونصوصها والمنشورات التي ظهرت فيها، إضافة إلى توضيح كتابي لإجراءات التوظيف.

سياسات الموظفين:

سياسات الموظفين هي إرشادات توجيهية مدوَّنة تحدد ملامح موظفيها، فهي تنص على حقوق المنظمة على الموظفين وواجبات الموظفين نحو المنظمة وإجراءات تسوية النزاعات المتعلقة بالعمل. ومن شأن السياسات متقنة الكتابة تعزيز التواصل الجيد بين المنظمة وموظفيها ومنع النزاعات الناجمة عن سوء الفهم.

يستحسن أن يتحمل مجلس إدارتك مسؤولية وضع سياسات الموظفين، وقد تفضل طلب المساعدة في وضع هذه السياسات من أحد المديرين أو لجنة مخصصة لهذا الأمر تتضمن بعض أعضاء مجلس الإدارة. والوضع المثالي هو أن تحدد سياسات الموظفين

خلال المراحل المبكرة لإنشاء المنظمة. يساعد رأي مدير المنظمة ورأي أي عضو في فريق العمل في وضع سياسات عملية ومرضية. اسأل المنظمات التي تماثل منظمتك وتشتهر بحسن الإدارة أن تعطيك نسخاً من سياساتها لتتخذها نموذجاً لك، ولكن رغم ذلك فإن سياسات الموظفين بمنظمتك ينبغي وضعها بحيث تتلاءم خصيصاً مع احتياجات منظمتك وقيمها.

يجب أن يوافق مجلس الإدارة بصورة رسميّة على سياسات الموظفين، وينبغي أن تُستعرض وتراجع بين الحين والآخر عند الحاجة بحيث تبين التغييرات في احتياجات المنظمة وقدراتها. كما يفضل أن يحصل كل موظف على نسخة من السياسات.

يمكنك اتباع المخطط العام التالي عند وضع سياسات الموظفين.

الإرشادات التوجيهية لسياسات الموظفين:

مقدمة: صف بإيجاز العملية المتبعة لوضع السياسات، بما في ذلك تاريخ الموافقة عليها والفترة الموصى بها لاستعراضها.

تحذير: قضت المحاكم في بعض الولايات أن محتويات السياسات المدونة تعد عقود توظيف، أي إن تعديلها حسب مقتضى الأوضاع قد يتعذر، لذلك قد تحتاج إلى إدراج «إخلاء مسؤولية» كالتالي: تخضع السياسات والإجراءات والتعريفات والوثائق الأخرى لتقدير الإدارة وحدها، ولها أن تراجعها أو تلغيها في أي وقت دون إخطار، وهذا المستند ليس الغرض منه أن يكون عقداً ملزماً، ولا يجوز تفسيره على هذا النحو.

التعريفات المتعلقة بالموظفين: ضع تعريفاً للموظف بدوام كامل والموظف بدوام جزئي (موضحاً عدد ساعات العمل ولو بالتقريب) والموظف المؤقت والموظف المتطوع وأي نوع آخر من الموظفين سوف تستعين به منظمتك، وعرِّف أيضاً شروط استحقاق المزايا.

ممارسات التوظيف: ينبغي شرح إجراءات التوظيف وسياساته، بما فيها الإعلان وفرز المتقدمين والاختيار واعتبارات الترقية، وكذلك يفضل وضع جزء يشرح الإجراءات الإيجابية وسياسات المساواة في العمل. (تحقق هل تنطبق القوانين الفيدرالية وقوانين الولايات على منظمتك بحكم حجمها أو طبيعتها أو موارد تمويلها).

تقييمات الموظفين: اشرح إجراءات تقييم الموظفين، بما فيها استعراضات الأداء الدورية.

إجراءات إنهاء الخدمة: ينبغي ذكر الممارسات المتعلقة بإنهاء الخدمة طوعاً أو قسراً وحالات التخفيض في القوى العاملة بما يتضمنه ذلك من إخطار للموظفين بشأن إنهاء خدمتهم، كما ينبغي وضع إجراءات الطعن المتاحة أمام الموظفين.

المرتبات: ينبغي تحديد سياسات المنظمة بشأن جداول المرتبات، واستعراضات المرتبات، وبدلات السفر، والعمل الإضافي، واستعمال السيارات الشخصية في أداء أعمال المنظمة، وجدول أيام دفع الرواتب، وأي نفقات أخرى.

المزايا (إن وُجدت): اشرح تغطية التأمين الصحي أو التأمين على الحياة المقدمة للموظفين، واذكر كذلك أي مزايا تخص تطوير الموظفين أو تدريبهم، بما في ذلك المبالغ والإجازات المتاحة لهم لأغراض تعليمية أو تدريبية.

أيام الغياب والإجازات والعطلات الرسمية: حدد أي إجازة مدفوعة أو غير مدفوعة متاحة أمام الموظفين ومعدل تراكمها وإجراءات تطلبها وشروط استحقاقها وسياسات تأثيرها على المرتب، ومن هذه الأيام: الإجازات والإجازات المرضية والعطلات الرسمية والإجازات الشخصية والغياب المأذون وإجازات الأمومة أو الأبوة وإجازات أداء واجب هيئة المحلفين.

ساعات العمل: ينبغي أن يحدد صاحب العمل، ولا سيما كبرى المنظمات، الحد الأدنى لساعات العمل في الأسبوع، والساعات اليومية في المكتب أو البرنامج، وإجراءات حساب ساعات العمل الأخرى.

العلاقات المجتمعية:
البقاء على اتصال

تشكل العلاقات التي تقيمها مع المجتمع أهمية بالغة في نجاح برنامجك، ولكن ما هو المجتمع الذي تنتمي إليه؟ يتكون هذا المجتمع أولاً من الأشخاص الذين صُمم البرنامج لخدمتهم، فبحسب نوع البرنامج، قد تتكون قاعدة العملاء من الأشخاص المحرومين الذين يحتاجون إلى خدماتك سواء أكانوا جميعَ السكان في المنطقة التي تسكن بها أو غيرهم من الأفراد أو منظمات غير ربحية أخرى أو غير ذلك من المجموعات الأخرى، ولكن غالباً ما يكون هناك أشخاص آخرون يشكل دعمهم وإدراكهم لما تقدمه أهمية كبيرة لمنظمتك، قد يكون منهم رواد المجتمع أو منظمات حكومية تهتم بالفئات التي تقدم لها الخدمة أو متبرعين محتملين أو مسؤولين منتخبين محليين أو على مستوى الولاية، فتمثل هذه الشرائح المتنوعة من المجتمع «قاعدتك الجماهيرية».

تعرف عملية إقامة علاقات ودية مع مختلف الجماهير، داخل بعض المنظمات غير الربحية «بالحفاظ على الشؤون العامة» أو «العلاقات العامة». وبغض النظر عن المسمى، فإننا نتحدث عن عملية إدارية تعمل على تحليل معرفة منظمتك بالقاعدة الجماهيرية المتنوعة التي قد تؤثر فيها بالسلب أو الإيجاب ووجهة نظر المنظمة حول هذه القاعدة وتفسيرها. كما أنها عملية إدارية تقوم بإبلاغ هذه القاعدة بأهداف المنظمة والأنشطة التي تقوم بها وسياساتها وتحاول أن تؤثر في الرأي العام والسياسة العامة على النحو

الـذي يأتـي لصالـح المنظمـة ورسـالتها. وتتضمـن الأنشـطة ذات الصلـة العلاقـات الإعلاميـة والإعلانـات والنشـرات الإخباريـة والمنشـورات وعمـل عضويـات وإقامـة الفعاليـات الخاصـة والاجتماعـات العامـة والتفاعـل الشـخصي بيـن فريـق العمـل وأعضـاء المجلـس مـع أفـراد المجتمـع، حيـث إن العلاقـات الجيـدة التـي تقيمهـا مـع قاعدتـك الجماهيريـة مـن شـأنها أن تجـذب العمـلاء والأعضـاء والمتطوعيـن أو غيرهـم مـن المشـاركين، وستسـاعد كذلـك علـى تأميـن مـوارد ماليـة وتوفيـر إسـهامات مفيـدة تحـول هـذه المـوارد إلـى برامـج وخدمـات.

وتشـارك المنظمـات غيـر الربحيـة وكذلـك المشـاريع التجاريـة فـي الشـؤون العامـة أو العلاقـات المجتمعيـة، فجميـع المجموعـات المنظمـة تنشـغل بالعلاقـات المجتمعيـة سـواء أكانـت علـى درايـة بذلـك أم لا، وسـواء إن كانـت قـد خططـت لذلـك أم لـم تفعـل، وتؤثـر هـذه العلاقـات تأثيـراً إيجابيّـاً فـي البرنامـج، وفـي بعـض الأحيـان تؤثـر فيـه بالسـلب، فـإذا لـم تُقِـم علاقـات مجتمعيـة تسـتند إلـى خطـة مدروسـة بعنايـة، قـد تـؤدي جهـودك المبذولـة فـي هـذا النطـاق إلـى تأثيـرات محـدودة وانتقاليـة، وأحيانـاً إلـى تأثيـر ضـار.

ومـن ناحيـة أخـرى، يسـاعد وضـع خطـة لإقامـة علاقـات مجتمعيـة فعالـة المنظمـة فـي تحقيـق أغـراض البرنامـج، حيـث يعتمـد نجـاح البرنامـج علـى الأشـخاص خـارج المنظمـة بالقـدر الـذي يعتمـد فيـه علـى الأشـخاص داخلهـا؛ لـذا، يشـكل دعـم المجتمـع والعمـلاء والأعضـاء والمنظمـات الأخـرى والمهنييـن والمموليـن والمقيميـن بالمجتمـع والـرواد أهميـة بالغـة.

ويتضمن التخطيط لإقامة علاقات مجتمعية فعالة الخطوات التالية:

1. تحديد المجتمع المستهدف والقاعدة الجماهيرية المستهدفة.
2. تحديد الأغراض من إقامة العلاقات المجتمعية.
3. تحديد الرسائل التي سيتم توصيلها إلى المجتمع.
4. اختيار وسيلة الإعلام التي ستستخدم للتواصل مع المجتمع.

5. وضع خطة لإقامة العلاقات المجتمعية وتنفيذها.

6. تقييم النتائج.

من يجب أن يشارك في وضع خطة لإقامة العلاقات المجتمعية؟ لا بد أن يسهم كل من فريق العمل وأعضاء مجلس الإدارة في ذلك، ويسير الأمر على أفضل نحو عندما يتولى شخص واحد مسؤولية الإشراف على العلاقات المجتمعية التي تقيمها المنظمة. وفي حال كان فريق العمل يتكون من عدد كافٍ ولديه خبرة في هذا المجال، يمكن لأحد أعضاء فريق العمل أن يؤدي هذا الدور، وفي كثير من الحالات، يتولى أحد أعضاء مجلس الإدارة رئاسة العلاقات العامة، وقد يعمل ضمن لجنة تخصص لذلك. كما قد تتمكن من تعيين شخص ذي خبرة في ذلك المجال يكون عضواً في مجلس الإدارة ليؤدي هذا الدور. وتشمل الخيارات المتاحة أن يخصص كرسي للعلاقات العامة من كراسي أعضاء مجلس الإدارة، ويعمل فيها العضو عن قرب مع أحد أفراد فريق العمل، وربما يكون المدير التنفيذي أو مساعد المدير أو منسق المعلومات لوضع خطط لإقامة العلاقات المجتمعية وإدارة هذه الخطط، وفي أي من هذه الحالات، لا بد أن يسهم أعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل في ذلك، فيمكن لهم أن يقدموا رؤى وخبرات إضافية في عملية التخطيط هذه، كما أن دعمهم سيكون ضرورياً عند تنفيذ الخطط الهادفة إلى إقامة العلاقات العامة. ويستكمل دليل التخطيط لإقامة العلاقات العامة التالي بورق عمل في نهاية هذا الفصل.

الخطوة الأولى: تحديد المجتمع الذي ستستهدفه (ورقة عمل - أ)

تتمثل الخطوة الأولى للتخطيط لإقامة علاقات مجتمعية في تحديد الفئات التي ستقيم معها أو مِن المفترض أن تقيم معها منظمتك علاقات عامة، هذه الفئات تشكل قاعدتك الجماهيرية. وربما لا تملك قاعدة واحدة متجانسة وعريضة، بل على الأرجح ستملك العديد من القواعد الصغيرة والتي يمكن تحديدها، وتختلف هذه الفئات وفقاً لطبيعة

المنظمـة، فعلـى سـبيل المثـال، يقيـم المسـرح المجتمعـي علاقـات مـع مرتـادي المسـارح والممثليـن وغيرهـم مـن الأشـخاص المشـاركين فـي صنـع المسـرحيات والمموليـن المهتميـن بالفـن. أمـا الفئـة المعنيـة بالشـباب فقـد ترغـب فـي الوصـول إلـى الشـباب وأهاليهـم ومسـؤولي المـدارس والمنظمـات الشـبابية الأخـرى بالمنطقـة.

وقـد يتـم تنظيـم بعـض القواعـد الجماهيريـة الأخـرى مثـل المنظمـات والأنديـة الخدميـة والمنظمـات ذات الاهتمامـات الخاصـة والأحـزاب السياسـية والجمعيات المجـاورة والهيئات الحكوميـة. وقـد توجـد فئـات أخـرى إلا أنهـا غيـر منظمـة، ولكـن يمكـن التعـرف إليهـا بسـهولة مثـل الأعضـاء والعمـلاء والمموليـن وبعـض رواد المجتمـع، ولكـن هنـاك فئـات أخـرى أكبـر لا تنظـم ولا يمكـن تحديدهـا بسـهولة مثـل كبـار المواطنيـن ومحبـي الموسـيقى والمدخنيـن والشـباب المعرضيـن للانحـراف ورجـال الأعمـال.

وحتـى تحـدد قاعدتـك الجماهيريـة، ينبغـي أن تسـأل نفسـك: إلـى مـن سـتقدم خدماتـك؟ ومـن ترغـب أن تجذبـه إلـى برنامجـك؟ وهـل سـتحيل بعـض العمـلاء إلـى أي شـخص آخـر. وهـل ستسـتقبل عمـلاء أحالهـم الغيـر إليـك؟ ومـا هـي مصـادر التمويـل ووسـائل الدعـم الأخـرى للبرنامـج؟ وهـل هنـاك فئـات سـتحاول التأثيـر فيهـا؟ ومـن سـيحاول التأثيـر فيـك؟ وهـل هنـاك مـن تعتمـد علـى نيتـه الحسـنة؟ مـن المفتـرض أن تقـدم الإجابـةُ عـن هـذه الأسـئلة خلفيـةً عـن الفئـات الأساسـية التـي يُفتـرض أن تقيـم معهـا علاقـات مجتمعيـة.

ينبغـي أن تقسـم كلّاً مـن هـذه الفئـات أو الأسـواق الأساسـية بعـد ذلـك إلـى وحـدات أو شـرائح أصغـر حجمـاً، وسيسـمح لـك هـذا التقسـيم بدراسـة الاختـلاف بيـن كلٍّ مـن هـذه الفئـات بنـاء علـى اهتماماتهـم واحتياجاتهـم ومعتقداتهـم وحجمهـم ومـا إلـى ذلـك. ومـن المفتـرض كذلـك أن تراعـي خطـة إقامـة العلاقـات هـذه الاختلافـات الموجـودة بيـن شـرائح السـوق المختلفـة مـن أجـل زيـادة فاعليـة الوصـول إلـى جميـع الشـرائح، وقـد تحتـاج كل فئـة إلـى توصيـل رسـالة مختلفـة عبـر وسـيلة إعـلام مختلفـة لأغـراض مختلفـة، وقـد تكـون لديـك الرغبـة فـي أمـور مختلفـة عـن قاعدتـك الجماهيريـة.

وقد يساعد تصنيف أهمية كل من هذه الشرائح منظمتك على تحديد أولويات مجهوداتها وتجنب بذل الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى فئة قد لا تكون بالقدر الكافي من الأهمية بينما يتم تجاهل فئات أخرى أكثر أهمية، وقد تحدد الأهمية بالنسبة إلى المدى الذي قد تؤثر فيه فئة في برنامجك أو المدى الذي قد ترغب أن يؤثر فيه برنامجك في هذه الفئة.

الخطوة الثانية: تحديد الأغراض من خطة إقامة العلاقات المجتمعية (ورقة عمل - ب)

ما الذي تريد أن تنفذه الخطة الموضوعة لإقامة علاقات مجتمعية؟ بصورة عامة، أنت تحتاج إلى أن يدعمك المجتمع وأن تستخدم مواردك على نحو ملائم، ولكن ينبغي أن تكون أغراض الخطة أكثر تحديداً، فما هو نوع الدعم الذي تحتاج إليه من المجتمع كي تحقق برنامجك؟ في كثير من الحالات، قد تأتي أغراض العلاقات العامة بالتوازي مع أغراض البرنامج، فكما هي الحال مع أغراض البرنامج، ينبغي أن تكون أغراض العلاقات العامة محددة وواقعية ويمكن قياسها من حيث عدد الأشخاص والتواريخ والمال وغيرها، كما ينبغي أن تكون معنية بالنتائج فضلاً عن العملية نفسها، إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم التوافق عليها وأن تكون مكتوبة، فقم بمراجعة خطتك الاستراتيجية لمعرفة ما هي الأغراض التي تحتاجها للعلاقات المجتمعية من أجل دعم رسالتك ورؤيتك والأهداف الاستراتيجية.

وقد تكون الأغراض قصيرة الأجل، وتتصل بجهود محددة للعلاقات المجتمعية، أو قد تكون مستمرة وتهدف للحفاظ على مستوى محدد من الأداء، فما الذي تريد أن تفكر فيه قاعدتك الجماهيرية، أو أن تقوم به نتيجة لتواصلك معهم؟ ينبغي أن يكون ذلك محدداً، مثل أن يشاركوا في برنامجك، أو أن يحيلوا أشخاصاً آخرين له، أو أن يقوموا بالتمويل، أو يتعاقدوا على خدمة، أو أن يدعموا وجودك في المجتمع، أو أن يحضروا إحدى الحفلات، كما قد ترغب في استجابة أصعب مما سبق، فعلى سبيل المثال، قد ترغب في تغيير في السلوك تجاه برنامجك، أو التوعية بشأن قضية

ما، وفي الحالتين، ينبغي أن تحدد الاستجابة المرادة بالشكل الذي يمكِّنك لاحقاً من معرفة ما إذا نجح تواصلك مع المجتمع أم لم ينجح، ويرد فيما يلي بعض الأمثلة للأغراض الممكنة:

1. جذب ثلاثين استعلاماً جديداً من متطوعين محتملين في كل شهر بداية من شهر سبتمبر وحتى شهر ديسمبر.
2. زيادة عدد العملاء المحالين من المدارس الثانوية بالمجتمع بنسبة 10 ٪ خلال السنة الدراسية القادمة.
3. تحقيق نقد صحفي حول جميع العروض المسرحية (فمن المتوقع أن تحقيق النقد المرغوب فيه يعتمد على جودة العروض لا على جهودك في العلاقات العامة).
4. التعاقد مع المقاطعة على تنفيذ خدمة ما بحلول شهر يناير.
5. خلق سلوك إيجابي بين أغلب سكان الحي تجاه المنشأة.
6. الحفاظ على الحضور المسرحي في مستواه الحالي حتى الموسم القادم.

الخطوة الثالثة: تحديد الرسائل المقرر توصيلها (ورقة عمل - ج)

ما المعلومات التي ترغب في توصيلها إلى قواعد الجماهير التي حددتها؟ وما الانطباعات التي تود أن يتركها برنامجك لديهم؟ وما الفكرة التي تود أن تتعرَّفها؟ وما الخدمة التي تقدمها للمجتمع؟ فإذا كنتَ قد قمت بعمل جيد للتخطيط لبرنامجك، فستكون هذه الخطوة قد أوشكت على الانتهاء، فمن المفترض أنك قد انتهيت من تقييم احتياجات المجتمع الذي تقدم له خدمتك كما أنه من المفترض أنك قد حددت الاحتياجات التي سيلبيها برنامجك ولديك وصف واضح للبرامج والخدمات.

استخدم هذه المعلومات للتوصل إلى وصف لبرنامجك أو بمعنى آخر «المنتج» الذي ستقدمه للمجتمع. حدد باختصار كل خدمة ستقدمها المنظمة والحاجة إلى هذه الخدمة، وحدد ما يميز كل خدمة وما هي السمات التي ستجذب المجتمع الذي تريد خدمته؟ هذه السمات قد تتصل بمدى توافرها في المجتمع وخلفية فريق العمل والبرنامج وفلسفته وعناصر الهدف وسعره وما يميزه، فبعبارة أخرى، ما الذي تريد أن توضحه عن برنامجك عندما تخبر المجتمع عنه؟ ولماذا ينبغي أن يهتم به المجتمع؟

كيف تنظر إليك قاعدتك الجماهيرية؟ وما هي الانطباعات التي تركتها لديها؟ يمكن وصف هذه الصورة من حيث الخبرة ومستوى الثقة وإمكانية الارتياح والحصول عليها، فهل ترى نفسك جديراً بهذه المنافسة وأهلاً للثقة؟ وهل ينظر المجتمع إلى أفراد فريق عملك على أنهم غرباء؟ وهل تعرف قاعدتك الجماهيرية ما تقدمه وتكلفته وكيف تشارك في برنامجك؟

إذا كنت متشككاً من نظرة المجتمع لك، فضعْ آلية للحصول على التغذية الراجعة كي توفر لك هذه المعلومة. ولكن قد تكون الآليات الرسمية للحصول على التغذية الرجعية من خلال استطلاعات الرأي والمسوح مكلفةً، ولكن ينبغي أن تكون قادراً على إجراء مسح على نطاق محدود بصفة دورية. فقد يكون من السهل صياغة وإدارة الاستبانات التي يملؤها الأعضاء القائمون أو المشاركون، إلا أن أغلب التغذية الراجعة المجمعة من أفراد المجتمع أحياناً ما تكون «غير موضوعية»، وتستشف من الاجتماعات والمقابلات والمناقشات العابرة مع أعضاء قاعدتك الجماهيرية المتنوعة، وحتى تلك المقاييس غير الموضوعية، إذا جمعت بطريقة منظمة ودون استبعاد التعليقات السلبية، فقد تخبرك الكثير عن صورة البرنامج وتقدم لك معلومات جيدة عن كيفية تطويره.

وفي المقابل، ما الصورة التي تريد أن تكون عليها منظمتك في الأسواق التي تعمل فيها؟ وما الانطباع الذي ترغب في أن تتركه لديهم؟ وهل هناك أي أوجه للتباين بين ما يراه الأشخاص في منظمتك وبين ما تريدهم أن يروه؟ فإن كان الجواب بنعم، هل يمكن

تقليص أوجه التباين؟ من المهم النظر في نتائج هذا التدريب عند تصميم الرسالة التي تود توصيلها للمجتمع، فينبغي لك أن تنتبه إلى تشكيل هوية تشعر بأنها تمثلك على أفضل نحو وأن تصمم اتصالات تدعم هذه الصورة. وفي بعض الحالات، قد تحتاج إلى تغيير بعض البرامج حتى تكون صورة أكثر إيجابية في المجتمع.

عند هذه المرحلة، من المفترض أن تكون قد كوَّنت فكرة عن الرسالة التي ترغب في توصيلها ويمكنك أن تكتبها باختصار وعلى نحو مبسط، فعلى سبيل المثال:

1. تكوين أندية لكل مجمع سكني سيحد من ارتكاب الجرائم بالحي.
2. شراء تذكرة موسمية للمسرح يوفر المال والوقت.
3. سيساعدنا دعمكم المالي على إرسال 50 طفلاً من الأطفال المحرومين إلى المخيمات.
4. إننا برنامج فعال ومؤهل يمكنكم إرسال الشباب الذين يعانون متاعب ومشكلات.

العبارات السابقة ستكون أساساً لتواصلك مع قاعدتك الجماهيرية.

الخطوة الرابعة: اختيار وسيلة الإعلام (ورقة عمل - د)

تشمل وسائل الاتصال الإعلامية التي تروق للكثيرين التلفاز والإذاعة وإعلانات الصحف والمقالات واللافتات وشرائط الفيديو والمنشورات والنشرات الإخبارية والمقصورات والمحاضرات والمقابلات الشخصية والفعاليات الخاصة واللوحات الإعلانية والحملات التي تمر على المنازل. وفي السنوات الأخيرة، شملت وسائل الإعلام الخدمات الإلكترونية مثل كمبيوسيرف وبروديجي وأمريكا أونلاين، التي توفر إمكانية الوصول إلى لوحات إخبارية إلكترونية على مستوى الحي والـ «فرينيت» الذي يوفر شبكة بيانات غير مركزية للمجتمع، وغيرها من البرامج التي وفرت فرصاً أكبر للتواصل مع المنظمات غير الربحية.

وعلى العموم، ينبغي لك أن تستخدم أكثر من نوع من أنواع التواصل كي توصل رسالتك، حيث تقدم الوسائل الإعلامية مجموعة من الاحتمالات والاختيارات التي تختلف في التكلفة والخبرة حسب الاحتياج. أما الجزء الثاني من ورقة العمل رقم (د) الموجودة في نهاية هذا الفصل، فيصف مزايا وسائل الإعلام المختلفة وسلبياتها، وقد تكون بعض الوسائل الإعلامية أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى جمهور بعينه.

أين يمكنك أن تصل إلى قاعدتك الجماهيرية؟ وهل عادةً ما يكون ذلك في البيت أم المدرسة أم العمل أم الأندية أم في المحاكم أم يعملون في منظمات أخرى؟ هذه المعلومة توفر لك مفتاحاً لاختيار أفضل وسيلة ملائمة للتواصل مع الجمهور.

ماذا يقدمون إضافة إلى ذلك؟ عادةً ما تساعد الإجابة عن هذا السؤال عندما تقوم باختيار وسيلة تواصل رئيسة أو ثانوية. ما الأنشطة التي يشاركون فيها؟ هل يشاهدون التلفاز أم يستمعون إلى الإذاعة أم يرتادون دور العبادة أم يقومون بغير ذلك من الأنشطة الاجتماعية مثل المشاركة في الأندية أو الأنشطة الثقافية أو الذهاب إلى الطبيب. فينبغي عليك أن تحاول الوصول إلى جمهورك باستخدام الوسائل التي يستخدمونها بالفعل.

عند اختيار الوسيلة الإعلامية، اسأل نفسك، هل ستمكننا هذه الوسيلة من تحقيق أهدافنا؟ هل ستصل إلى الجمهور الذي نستهدفه؟ وهل يمكننا القيام بعمل جيد عن طريق هذه الوسيلة؟ هل سيساعدنا أحد على استخدام هذه الوسيلة على نحو أكثر فاعلية؟ كم ستتكلف؟ وهل نستطيع تحمل هذه التكلفة؟ وهل النتائج المتوقعة تستحق هذه التكلفة؟

الخطوة الخامسة: وضع خطة لإقامة العلاقات المجتمعية (ورقة عمل - هـ)

ستقوم الآن بالخطوة التالية وهي تجميع خطوات التخطيط لإقامة علاقات مجتمعية في خطة واحدة يمكن العمل بموجبها وتشمل التواريخ ومن سيفعل ماذا. ونتيجة للتدريب السابق، من المفترض أن تكون قد وضعت خيارات للوسائل التي ستتواصل عن طريقها

وتكلفتها ومصدر كل منها والتأثيرات المحتملة وأي سلبيات قد تسببها للمنظمة (مثل التكلفة الباهظة). عليك بالاستفادة من مصادر أعضاء مجلس الإدارة كي تساعدك في اتخاذ القرارات بشأن أكثر الوسائل المناسبة لأغراضك، فإن لم يكن أي من الأعضاء لديه خبرة في هذا المجال، فالأغلب أن أحد أعضاء المجلس سيشير عليك بآخرين يملكون هذه المعرفة.

بمجرد أن تتخذ هذه القرارات، حدد الأنشطة التي توافق كلّاً من أغراض العلاقات المجتمعية التي حددتها مسبقاً، ومن ضمن الأمثلة على هذه الأنشطة ما يلي:

1. صمم خمسمئة منشور عن المنظمة ووزعها على مصادر الإحالة المحتملة.
2. جهِّزْ نشرة عن موقف المنظمة من التشريعات المقترحة ووزعها على الصحف المحلية والمجتمعية اليومية.
3. صمم جناحاً وقم بالترتيبات اللازمة للمشاركة في مؤتمر على مستوى الولاية.
4. أجرِ مقابلات شخصية مع فريق العمل في اثنتي عشرة من المنظمات والمدارس المحتمل أن تكون مصادر إحالة.
5. أنشئ إعلاناً إذاعيّاً يوضح الخط الساخن المخصص للشباب وقم ببثه في المحطات الموجهة للشباب.

حدد خطتك التي ستضعها لإقامة علاقات مجتمعية من حيث الموارد اللازمة مثل: الأشخاص والوقت والمواد والمال. كن واقعيّاً، فما الذي تستطيع منظمتك تحمله؟ عليك أن تضع تكاليف العلاقات المجتمعية في الاعتبار عند وضع الموازنة؛ فالعلاقات المجتمعية ليست خطوة زائدة، بل عليك أن تخطط لبذل الوقت والمال لبنائها؛ لأنها قد تكون سبباً حيويّاً لنجاح منظمتك.

ولكل نشاط، قم بتحديد التاريخ الذي سينتهي فيه النشاط بدقة على الأقل بالشهر،

وحدد عضواً من فريق العمل أو متطوعاً لينجز هذا النشاط أو يكون مسؤولاً عن إنجازه. كما ينبغي تحديد أي موارد قد تكون ضرورية مثل: المعدات والمنشآت والمعلومات والمهارات اللازمة من خارج المنظمة، قم بتقدير تكلفة إنجاز هذا النشاط، وقد تشمل هذه النفقات تكاليف الإنتاج والطباعة والأوراق واللافتات وقوائم الرسائل الإلكترونية وأتعاب الاستشارة والتصميم، كما أنك قد ترغب في معرفة تكلفة النشاط من حيث الوقت الذي سيمضيه فريق العمل بالنسبة إلى الدولار، وذلك عند الحاجة، وقد تبدو قائمة الموارد والمهارات والنفقات كثيرة في البداية ولكن فكر في جميع الموارد الموجودة والتي يمكن أن تطلب المساعدة عن طريقها مثل العلاقات العامة والإعلان وأقسام الجرافيك في الشركات والمنظمات التي تمولك والتي يعمل فيها أعضاء مجلس الإدارة أو تلك التي قد تكون مهتمة بالتبرع عن طريق تقديم تصميم أو إنتاج أو مساعدة في الطباعة.

كما قد تكون وكالات العلاقات العامة والدعاية والإعلان على استعداد لأن «تتبنى» منظمتك لفترة من الوقت على سبيل الخدمة العامة، وقد تساعدك الروابط المهنية للصحفيين وغيرهم من المهنيين في مجال التواصل في إيجاد متطوعين. وقد تهتم مدارس الصحافة أو الدعاية في الكليات والجامعات المحلية أو كليهما بمساعدتك، كما قد يوجد مركز موارد للمنظمات غير الربحية إذا كنت تقطن في منطقة حضرية كبرى.

الخطوة السادسة: قيم النتائج (ورقة عمل - و)

بعد تنفيذ الأنشطة المخطط لها، من المهم أن تحدد ما أنجزته، فعليك تحديد الطريقة التي ستقيِّم بها نجاح كل نشاط، والأسئلة التي إذا أجبت عنها، ستعرف ما إذا استطعت أن تحقق الغرض من العلاقات المجتمعية أم لا، وقد يتعين عليك وضع معلومات أو نظام لحفظ السجلات يتيح لك الإجابة عن هذه الأسئلة، فعلى سبيل المثال:

1. كم من المتصلين سمع عن منظمتك عن طريق الإعلان الإذاعي؟ (ينبغي لك أن تسألهم عند اتصالهم).

2. كم من العملاء قد أحيلوا إليك عن طريق المنظمات التي قابلتها؟ (ينبغي لك أن تسجل هذه المعلومة).

3. كم من وسائل الإعلام المحلية أعدوا تقاريرَ بناءً على نشرتك الإخبارية؟ (راقب النشرات التي استخدمتها واحفظ منها مقتطفات).

إذا تلقيت مساعدة خارجية خلال تصميمك لسبل التواصل، يمكنك التواصل مجدداً مع المتطوعين أو الاستشاريين ومعرفة النتائج لتحديد الأخطاء والنقاط التي أدرتها جيداً، وكيف يمكن تحسين النتائج في المستقبل وكيف يمكن متابعة هذا التواصل. وبعدما تقوم بتنفيذ برنامج لإقامة علاقات مجتمعية وتُقيِّمه من حيث الفاعلية، ستكون قادراً على وضع المرحلة الثانية من جهودك في التواصل مع قاعدتك الجماهيرية، فينبغي أن تكون العلاقات المجتمعية عملية مستمرة من الاستماع لشكوك المجتمع الذي حددته، وإخبارهم عن قضيتك أو برنامجك والاستماع لردهم مجدداً.

خذ كل خطوة على حدة:

بالنسبة إلى الداخلين الجدد في مجال العلاقات المجتمعية، قد تكون الخطة المذكورة سابقاً إلى حد ما معقدة، وقد تبدو القائمة الأولية للفئات المتنوعة التي تشكل المجتمع والفئات الفرعية داخله ضخمة وخارج سيطرتك. وهي كذلك بالفعل! ولكن المفيد في دليل التخطيط هذا هو قدرته على مساعدتك في تحديد الأنشطة المحتملة لإقامة علاقات مجتمعية، فمن ضمن الأمور اللانهائية التي يمكن أن تقوم بها للتفاعل مع فئات المجتمع المتنوعة، عليك أن تختار ما يشكل الأولوية وأكثرهم جدوى وكذلك ما يمكن أن تتحمل نفقته من حيث الوقت والمال وما سيؤتي بنتيجة على الأرجح.

ابدأ بخطة محدودة واختر أنشطة قليلة تشعر بأنك قادر على إنجازها جيداً، وعندما تستكملها، راجع ما قمت به، كيف صار الأمر؟ وما الذي كنت لتفعله بطريقة أفضل؟ وما الذي قمت به جيداً؟ وهل حصلت على نتائج؟ وإلى أين ستذهب من هذه النقطة؟

ورقة العمل (أ)

حدد من الذي ترغب في الوصول إليه

القاعدة الجماهيرية: من الذي ينبغي أن تتفاعل معهم	الشرائح العامة ما الفئات المستهدفة المحددة؟	الأهمية النسبية (كبيرة: 5، منخفضة : 1)
الممولون	1. المؤسسات. 2. الشركات التجارية. 3. الحكومة. 4. جهات مانحة من الأفراد.	❊ ❊ ❊ ❊
المتطوعون	1. من الشركات التجارية. 2. سكان المناطق المجاورة. 3. 4.	❊ ❊ ❊ ❊
العملاء	1. 2. 3.	❊ ❊ ❊
صناع الرأي العام	1. المحررون الإعلاميون. 2. المراسلون السياسيون. 3. مراسلون آخرون. 4. المسؤولون الحكوميون.	❊ ❊ ❊ ❊
رجال الدين	1. 2.	❊ ❊



ورقة العمل (ب)

حدد أهدافك

الهدف	التاريخ أو الفترة الزمنية المستهدفة
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	
.6	



ورقة العمل (ج)

حدد رسالتك

الشريحة العامة	المعلومة: ماذا تريد منهم أن يفعلوا؟	الرسالة: ماذا ينبغي أن تخبرهم؟
.1		
.2		
.3		
.4		
.5		
.6		



ورقة العمل (د)

اختيار وسيلة الإعلام

الجزء الأول: إيجابيات وسلبيات مختلف وسائل الإعلام

الوسيلة	المميزات	العيوب	الاستخدام الأكثر فاعلية
جهات الاتصال الشخصية	ـ سهولة بناء الثقة. ـ إمكانية الحصول على تغذية راجعة سريعة. ـ إحداث أكبر أثر.	ـ تستغرق الكثير من الوقت. ـ غير عملية في حالة استهداف جمهور كبير. ـ قد يكون «الوصول» أمراً صعباً.	ـ تعريف النفس أو البرنامج إلى الجمهور الأساسي.
النشرات	ـ إمكانية التحكم في الرسالة. ـ الرسالة القصيرة منخفضة التكلفة قد تكون فعالة. ـ يمكن إرسال عدد كبير من الرسائل بالبريد للأفراد المستهدفين.	ـ تتنافس مع الكثير من العناصر الأخرى. ـ قد لا يستوعب المتلقي مضمون الرسالة الأساسية. ـ من الصعب ضمان الحصول على تغذية راجعة سريعة.	ـ تحديث قائمة العناوين البريدية بالأفراد المناسبين. سهلة القراءة. ـ مصممة للقراءة التفصيلية أو السريعة.
الملصقات واللوحات الإعلانية	ـ إمكانية التحكم في الرسالة. ـ يمكن أن تصل إلى مجموعة كبيرة أو تستهدف جمهورًا محدودًا. ـ عادةً ما يكون من السهل توصيلها.	ـ تتنافس مع الكثير من العناصر الأخرى. ـ قصر الرسالة. ـ لا توفر تغذية راجعة في العموم. ـ قد تكون مكلفة.	ـ رسالة قصيرة يستوعبها القارئ بسرعة. ـ رسالة ذات أثر كبير.

الوسيلة	المميزات	العيوب	الاستخدام الأكثر فاعلية
الدعاية المطبوعة	ـ إمكانية التحكم في الرسالة. ـ من السهل توصيلها. ـ تسمح بالرسائل التفصيلية. ـ يمكن أن تصل إلى جمهور كبير.	ـ تتنافس مع العديد من الدعاية الأخرى. ـ نشر دعاية وإعلانات في الصحف والمجلات اليومية. ـ مكلفة بوجه عام.	ـ تحتاج إلى توصيل سريع. ـ تسعى للحصول على استجابة. ـ رسالة تفصيلية.
إعلانات الإذاعة	ـ إمكانية التحكم في الرسالة. ـ قد تؤمن خدمة الإعلانات العامة المجانية. ـ للمحطات الإذاعية جماهير محددة. ـ يمكن أن تُحدِث أثرًا كبيرًا.	ـ لا تحتوي على صور مرئية. ـ تحتاج إلى رسائل مسجلة ذات جودة. ـ مكلفة. ـ لا توفر تغذية راجعة في العموم. ـ يجب أن تكون الرسالة قصيرة.	ـ إحداث أثر كبير. ـ توصيل رسالة بسيطة. ـ قادرة على استخدام تخيلات المستمعين لتخيل الصور. ـ تحيل المستمع إلى المصادر «ابحث عنا في دليل الهاتف».
إعلانات التلفاز	ـ نفس إيجابيات إعلانات الإذاعة، ويضاف إليها الصور المرئية.	ـ تحتاج إلى إنتاج عالي الجودة. مكلفة. ـ لا توفر تغذية راجعة في العموم. ـ يجب أن تكون الرسالة قصيرة.	ـ إحداث أثر كبير. ـ توصيل رسالة بسيطة. ـ تحيل المستمع إلى المصادر «ابحث عنا في دليل الهاتف».
النشرات الإخبارية	ـ غير مكلفة. ـ قد تصل جماهير عريضة أو جمهورًا محددًا.	ـ تستطيع دور النشر تعديل النشرات الإخبارية. (وعادة ما تفعل ذلك). ـ المنافسة الضارية للفت انتباه المحررين. ـ من الصعب إحداث تأثير هائل.	ـ الإعلانات المبسطة. ـ تجتذب اهتمام وسائل الإعلام اليومية. ـ التواصل مع المجتمع عبر الصحف الأسبوعية.

الوسيلة	المميزات	العيوب	الاستخدام الأكثر فاعلية
الخطب أو العروض التقديمية	ـ إمكانية شرح برنامجك بأسلوب مؤثر. ـ ذات تأثير هائل. ـ قد تتيح فرصًا للعامة. ـ لطرح الأسئلة وتلقي الإجابات. ـ إمكانية نقل رسائل أطول. ـ غير مكلفة.	ـ تستغرق وقتًا طويلًا في كتابة الخطابات أو إعداد العروض. ـ تتطلب مهارة في الخطابة. ـ قد تكون فقرة الأسئلة والإجابات كارثية إذا كان الموضوع حساسًا ولم يعالج بحرفية.	ـ عند ضرورة الوصول إلى جمهور محدود ذي تأثير. ـ عند ضرورة الوصول إلى صناع الرأي. ـ عند ضرورة إحداث تأثير هائل. ـ عندما تتمتع الرسالة بأهمية كبيرة. ـ عندما يكون المتحدثون على قدر كبير من التدريب والخبرة.
أشرطة الفيديو	ـ إمكانية شرح برنامجك بأسلوب مؤثر. ـ ذات تأثير هائل. ـ قد تتيح فرصًا للعامة. ـ إمكانية نقل رسائل أطول.	ـ باهظة في إنتاجها وتوزيعها. ـ تتطلب معدات.	ـ الفصول. ـ الندوات. ـ عندما تتطلب الرسالة مؤثرات بصرية عالية التأثير. ـ عندما تصحبها خطبة تكملها.
الفعاليات والمقصورات الخاصة	ـ قد تؤثر تأثيرًا هائلًا في الجمهور المستهدف. ـ قد تكون ميسورة التكلفة.	ـ قد تستغرق وقتًا طويلًا من الموظفين أو المتطوعين أو كليهما.	ـ عندما يكون التأثير الهائل أو التفاعل الكبير عاملًا محوريًّا.
الخدمات عبر الإنترنت	ـ تضمن تثقيف الجمهور ومشاركتهم. ـ ملائمة لفقرات الإجابات والأسئلة. ـ يمكنها نشر الرسائل سريعًا.	ـ تتطلب اتصالًا بالإنترنت وبرامج معينة وخبرة بالحاسوب. ـ قد تتضمن رسومًا للانضمام. ـ لا بد أن تكون المنشورات غير تجارية.	ـ تعبئة الأشخاص ذوي الاهتمامات المتماثلة بسرعة.



الجزء الثاني: حدد وسيلة الإعلام التي ينبغي أن تستخدمها

الشريحة العامة	الخيارات: كيف يمكن أن تصل إليها	القرار: وسيلة الإعلام التي ينبغي استخدامها
المؤسسات	1. الخطابات. 2. المكالمات الهاتفية الشخصية. 3. مقترحات المنح. 4. النشرات.	



ورقة العمل (هـ)

خطة بناء العلاقات المجتمعية

(أكمل ورقة عمل واحدة لكل هدف)

رقم الهدف: -----------------------------

الإجراءات المتخذة لتحقيق الهدف (وسائل الإعلام وغيرها)	التاريخ	الشخص المسؤول	النفقات	تدابير النجاح



ورقة العمل (و)

عملية تقييم النتائج

(أكمل ورقة عمل واحدة لكل هدف)

رقم الهدف: -----------------------------

النشاط	التدبير	النتائج



سبل المساعدة، إنك لست بمفردك!

بإمكان العديد من المنظمات أن تقدم لك المشورة والمعلومات والخدمات المتنوعة التي يكون بعضها مجانيّاً وبعضها مقابل رسوم منخفضة نسبيّاً، والبعض الآخر باهظ التكلفة، وتتمثل هذه المجموعة الأخيرة في المشورات أو المعلومات أو الخدمات التي تقودك إلى طريق خاطئ أو تهدر وقتك دون جدوى. وفيما يلي نعرض بعض النهج المقترحة لضمان جودة المساعدة:

1. توجد الجمعيات الحكومية المعنية بالمنظمات غير الربحية في حوالي نصف الولايات الأمريكية، وتختلف رسوم العضوية في كل منها. توفر هذه الجمعيات مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، مثل المساعدة التقنية والبرامج التعليمية وخطط التأمين وبرامج الشراء الجماعي، والدعوة لمناقشة قضايا السياسة العامة، وكذلك الإحالات إلى مصادر أخرى للمساعدة. عليك أن تحدد ما إذا كانت هناك جمعية في ولايتك أم لا، وإن كان الجواب نعم، فعليك معرفة كيفية الاتصال بها، راسل المجلس الوطني للجمعيات غير الربحية على العنوان التالي: 1001 كونيتيكت أفينيو، نورثويست، جناح رقم 900، واشنطن دي سي، 20036، أو اتصل بنا على الرقم 833ـ5740 (202)، فاكس 833ـ5747 (202). يعد هذا المجلس هو التحالف الوطني للجمعيات الحكومية المعنية بالمنظمات غير

الربحيـة، ويمثـل أكثـر مـن 20 ألـف منظمـة مجتمعيـة تهـدف إلـى تحسـين مسـتوى المعيشـة فـي مجتمعاتهـا المحليـة.

2. تتوافـر برامـج تعليميـة عاليـة الجـودة لأصحـاب المهـن غيـر الهادفـة للربـح، وتتنـوع مـا بيـن ورش عمـل قصيـرة ودورات متعـددة الجلسـات فـي عـدة ولايـات. كمـا توفـر بعـض كليـات إدارة الأعمـال دورات دراسـية مصممـة خصيصـاً لتلبيـة احتياجـات أصحـاب المهـن المذكـورة، كمـا توجـد «مراكـز أكاديميـة» تكـرس جهودهـا لتعليـم إدارة المنظمـات غيـر الربحيـة والخدمـات الأخـرى فـي بعـض الولايـات، وغالبـاً مـا تتبـع معظـم هـذه المراكـز الجامعـات. وفـي الوقـت الحالـي، قامـت أكثـر مـن 80 كليـة مـن كليـات إدارة الأعمـال علـى الأقـل بتوفيـر عـدد مـن الـدورات المصممـة خصيصـاً لأصحـاب المهـن غيـر الهادفـة للربـح. وإذا وجـدت إحـدى هـذه المؤسسـات فـي ولايتـك كمـا هـو موضـح سـابقاً، فمـن المتوقـع أن توفـر لـك مصـادر مختلفـة للبرامـج التعليميـة غيـر الربحيـة. يمكنـك الاتصـال بمكتـب المدعـي العـام بالولايـة وطلـب التحـدث إلـى أي شـخص مـن شـأنه معالجـة الأمـور المتعلقـة بالجمعيـات الخيريـة؛ مثـل طلـب الإحالـة إلـى أي منظمـة محليـة مـن شـأنها تقديـم الخدمـات التعليميـة.

3. توفـر بعـض المنظمـات المحليـة خدمـات الاتصـالات للمنظمـات غيـر الربحيـة، وتخـدم شـبكة الاتصـالات التعاونيـة جميـع الولايـات. تشـتري هـذه الشـركة التعاونيـة غيـر الربحيـة، نيابـةً عـن أعضائهـا البالـغ عددهـم 3500 عضـو، خدمـة المكالمـات الهاتفيـة الخارجيـة والمكالمـات الجماعيـة والمؤتمـرات عبـر الأقمـار الصناعيـة وأرقـام 900/ 800 والرسـائل الصوتيـة والإرسـال عبـر الفاكـس والفاكـس عنـد الطلـب واتصـالات البيانـات الإلكترونيـة وغيرهـا مـن الخدمـات. كمـا تعلـن الشـركة عـن أنهـا تحقـق تخفيضـات بنسـبة تتـراوح بيـن 20ـ10 ٪. للحصـول علـى معلومـات حـول العضويـة والخدمـات، يرجـى مراسـلتنا علـى العنـوان التالـي 2101 ويلسـون بوليفـارد، جنـاح 417 أرلنجتـون VA22201، أو إرسـال فاكـس علـى الرقـم 243ـ0202 (703).

4. يعد مركز «فاونديشن» منظمة غير ربحية تنظمها وتدعمها المؤسسات، ومصدراً مرجعيّاً للمعلومات عما تقدمه المؤسسات. ويقوم المركز بإعداد أدلة لوصف مؤسسات بعينها (مثل مواضع الاهتمام في برنامجها وبياناتها المالية وبيانات الموظفين)، ومؤشرات المنح (قوائم للمنح الأخيرة بحسب كل مؤسسة)، ومنشورات حول كيفية تمويل الأبحاث وكتابة المقترحات وأنشطة أخرى لجمع التبرعات. على سبيل المثال، يمكنك معرفة ما تدعمه مؤسسات نيويورك للمشروعات الحضرية والحصول على أسماء مسؤوليها وأمنائها. كما يمكنك الحصول على أسماء المؤسسات الأصغر وعناوينها التي لها رمز بريدي معين. وإذا كنت محظوظاً بما يكفي يمكنك الحصول على إمكانات الاسترجاع الإلكتروني (عبر الإنترنت)، فيمكنك الوصول إلى حاسوب المركز، ويتيح المركز إمكانية الاطلاع على أدلته المطبوعة، وغيرها من منشوراته، بزيارة واحدة من أكثر من 80 مكتبة أو وكالة أخرى «منتسبة» إلى مركز «فاونديشن» في جميع أنحاء البلاد. للحصول على اسم مجموعة المكتبات الأقرب إليك، اتصل بالرقم المجاني 424ـ9836 (800).

5. يُعدُّ القطاع المستقل منظمة تعمل على تعزيز الفاعلية داخل القطاع غير الربحي، وكذلك توفير المواد الخاصة بالقيادة والإدارة، وبيانات حول الاتجاهات السائدة، وغيرها من المعلومات. كما يتمتع أعضاء القطاع المستقل بتخفيض على أسعار تلك المواد. يمكنك التواصل مع تلك المنظمة على العنوان 1828 أل ستريت نورث ويست واشنطن دي سي 20036، أو الاتصال بالرقم 223ـ8100 (202).

6. تم إنشاء المركز الوطني لمجالس الإدارات غير الربحية خصيصاً لتحسين فاعلية المنظمات غير الربحية من خلال تعزيز مجالس إداراتها. أنشئ هذا المركز عام 1988 من قبل القطاع المستقل ورابطة مجالس إدارة الجامعات والكليات. يمكنك التواصل مع المركز على العنوان 2000 أل ستريت نورث ويست واشنطن دي سي 20036، أو الاتصال بالرقم 542ـ6262 (202) وفاكس رقم 542ـ6262 (202).

7. تعد جمعية إدارة المنظمات غير الربحية شبكة وطنية تتألف من المنظمات والأفراد الذين يشاركون في تحسين إدارة المنظمات غير الربحية. وتشمل عضويتها منظمات دعم الإدارة في عدد من الولايات والمديرين التنفيذيين والمستشارين المستقلين والأكاديميين والممولين. يمكنك التواصل مع الجمعية على العنوان 310 ماديسون أفينيو، جناح 1630، نيويورك 10017، أو الاتصال بالرقم 949–0990 (212) أو الفاكس 949–1672 (212).

8. قد تحتوي المكتبة المحلية وبعض المكتبات الجامعية على مجموعات من الكتب حول العديد من الموضوعات الخاصة بالقطاع غير الربحي، بما في ذلك بعض الكتب المدرجة في قائمة المراجع.

9. يوفر مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية التدريب والمساعدة الفنية ومنشورات حول التأمين والمسائل المتعلقة بالمسؤولية، وغيرها من تدابير تخفيف هذه المخاطر. للحصول على المعلومات، راسلنا على العنوان التالي إلى 1001 كونيتيكت أفينيو تورث ويست، جناح 900، واشنطن دي سي، هاتف 785–3891 (202).

مصادر إضافية عن
إدارة المنظمات غير الربحية

تتوافر العديد من الكتب حول إدارة المنظمات غير الربحية وغيرها من الموضوعات التي يضطلع بها القطاع غير الربحي. (سيقوم الناشر جوزي باس، بإعداد سلسلة «القطاعات غير الربحية» التي ستشمل مجموعة متنوعة من الكتب المفيدة). تشمل هذه السلسلة بعض الكتب والمنشورات التي ستعود بالنفع بشكل خاص على المشاركين في تأسيس المنظمات غير الربحية، وخاصة مع عدم توافر بعض الكتب في متاجر بيع الكتب، ولكن يمكنك طلبها من المؤسسات الأصلية (انظر نهاية قائمة المراجع لمعرفة العناوين).

الكتب التي تناقش مختلف موضوعات الإدارة:

كتاب (دليل تشغيل المنظمات غير الربحية: التخطيط من أجل البقاء والنمو) بقلم أرنولد ج. أولينيك وفيليب ر. أولينيك. نيويورك: مركز «فاونديشن» 1991، كتاب مؤلف من 477 صفحة يقدم دليلاً استرشادياً لاكتساب المصادر الضرورية لقيام منظمة غير ربحية وإدارتها؛ يقوم بمناقشة التأسيس والالتزامات القانونية وأساليب المحاسبة (تخاطب غير المقيمين) واستراتيجيات الموازنة والعائدات الضريبية وتحصيل الأموال والإدارة التنظيمية وسياسات المراجعة والمشاريع المُدرَّة للدخل والتخطيط طويل المدى. يمكنك طلبها الآن من مركز «فاونديشن».

كتاب (إدارة منظمة غير ربحية) بقلم توماس وولف، برينتس هول، نيويورك 1990. كتاب مؤلف من 296 صفحة ويقدم دليلاً موجزاً لإدارة المنظمات غير الربحية، كما يغطي موضوعات أخرى مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة والتمويل وجمع التبرعات والموظفين والحوسبة والتخطيط والتسويق. يتضمن الرسوم التوضيحية وقوائم المراجعة للمساعدة في فهم نظرية الإدارة والممارسات.

كتاب (إدارة المنظمات غير الربحية في القرن الواحد والعشرين) بقلم جيمس بي. فينيكس: مطبعة أوريكس، 1992. كتاب مؤلف من 238 صفحة يتناول خلاله المؤلف القضايا والاتجاهات الناشئة التي ستؤثر في كيفية إدارة المسؤولين التنفيذيين غير الهادفين للربح في عام 2000 وما بعده، وتتناول بعض الفصول المهمة والتخطيط الاستراتيجي والتسويق والعلاقات العامة وجمع التبرعات والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والاتصالات وإدارة الاجتماعات الإنتاجية والحوكمة والمتطوعين.

كتاب (ملامح التميز)، بقلم إي. بي. كنافت ورينى أ. برجر وساندرا ت. جراي: مطبعة واشنطن القطاع المستقل، 1990. كتاب مؤلف من 197 صفحة، يتناول المؤلفون بعض الاقتراحات التي تُمكِّن المؤسسات من الوصول إلى التميز من خلال تطبيق أربعة مبادئ أساسية للقيادة غير الربحية البارزة. ويعتمد على بيانات تعكس تجارب أكثر من 1000 مجموعة غير ربحية في الولايات المتحدة، ويشمل عشرة دراسات حالة مفصلة. يمكنك طلب هذا الكتاب من القطاع المستقل.

كتب ركزت على وظيفة واحدة

العلاقات المجتمعية:

- كتاب «أنشطة التسويق للمنظمات غير الربحية»، جاري جيه ستيرن، سانت بول: مؤسسة «أميرست إتش وايلدر»، 1990. يقدم تعليمات ودراسات حالة عن المنظمات غير الربحية، وست أوراق عمل خطوة بخطوة ترشد المستخدم خلال

كل مرحلة من مراحل عملية التسويق. كتاب مؤلف من 132 صفحة، يمكنك طلبه من مؤسسة «واليدر فاونديشن».

مصادر مالية:

- المحاسبة ووضع الموازنة في المنظمات الحكومية وغير الربحية: دليل المديرين، سي واي إم جارنر، سان فرانسيسكو، دار جوسي- باص بابلشيرز، 1991، 272 صفحة.
- المحاسبة للمساهمات وعرض البيانات المالية: تطورات مهمة للمنظمات غير الربحية ومجالس إدارتها، إرنست آند يانج، 1994. يغطي قواعد عام 1993 (بيانات مجلس معايير المحاسبة المالية 116 و117) الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة المالية، ويقدم نظرة شاملة للقواعد المحاسبية الجديدة الخاصة بالمنظمات غير الربحية، بما في ذلك طرق بديلة وموضوعات تطبيق، 27 صفحة، يطلب من مكتب إرنست آند يانج المحلي.
- دليل المال والمحاسبة للمنظمات غير الربحية (طبعة يلا)، مالفرن جيه جروس الابن، ريتشارد لاركين، وويليام وارشاور، نيويورك، جون ويلي آند صانز، 1995، 681 صفحة.
- إعفاءات ضريبة المبيعات للمنظمات الخيرية التعليمية والدينية غير الربحية، جين جالاجير، واشنطن دي سي: القطاع المستقل، 1992، يقدم نظرة شاملة على أنماط إعفاءات ضريبة المبيعات تؤثر في المنظمات غير الربحية خلال تنفيذ مهامهم والأنشطة ذات الصلة وجمع الأموال، 16 صفحة.
- المحاسبة بالمساعدة الذاتية: دليل أمين الخزانة المتطوع، جون دالسيمر، وسوزان فيلادلفيا، «إنيرجايز بوكس»، 1989، 100 صفحة.

جمع التبرعات:

- دليل جمع التبرعات، روبرت إل كريت، برعاية جمعية المنظمات غير الربحية، دوبوك، ولاية أيوا، شركة نشر «كيندال هانت»، 1993، 226 صفحة.
- تخطيط البرامج وكتابة المقترح، نورتون كريتز، لوس أنجلوس: مركز «جرانتسمانشيب»، 1980، 48 صفحة، الطلب من مركز جرانتسمانشيب.
- انظر أيضاً مجموعة مركز «فاونديشن» المبينة في «مصادر مساعدة».

الحوكمة:

- كتاب أعضاء مجلس الإدارة (الطبعة الثانية)، براين أوكونيل، واشنطن دي سي، القطاع المستقل، 1994. دليل عملي للوظائف الأساسية لمجالس إدارة المنظمات غير الربحية، 53 صفحة، الطلب من القطاع المستقل.

التخطيط:

- كتاب نشاط التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية، براين باري، سانت بول، مؤسسة «أميرست وايلدر»، 1986. يقدم تعليمات خطوة بخطوة لوضع خطط سليمة وواقعية واستراتيجية، كما يمكن تعديل النهج والطريقة بحيث تلائم أي منظمة غير ربحية، 88 صفحة، الطلب من مؤسسة «وايلدر فاونديشن».
- التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية وغير الربحية/ دليل لتعزيز واستدامة الإنجاز التنظيمي، جون برايسون، سان فرانسيسكو، دار نشر جوسي -باص بابليشرز، 1988. يوضح الكتاب مجموعة متنوعة من الطرق لمساعدة قادة ومديري المنظمات غير الربحية على تنفيذ مهامهم وإرضاء دوائرهم من خلال التخطيط الاستراتيجي، 302 صفحة.

السياسات العامة

القيادة من أجل المصلحة العامة: تناول المشكلات العامة في عالم يتم تقاسم السلطة فيه، جون برايسون، وباربرا سي كروسبي، سان فرانسيسكو، دار نشر جوسي- باص، 1992. يتناول ديناميات التغيير في عالم يتم فيه تقاسم السلطة ولا يكون فيه أحد مسؤولاً، ويقدم نهجاً شاملاً متكاملاً للقيادة العامة وكيف يمكن إساءة استخدامها من جانب الممارسين في المنظمات غير الربحية، وقادة المجتمع في مجال الأعمال والحكومة لتناول المشكلات العامة، 414 صفحة.

- حشد التأييد.. من جانبك؟ واشنطن دي سي، القطاع المستقل، 1988، كيف تقدم الإرشاد لتحقيق التقدم في قضيتك من خلال إخطار المشرعين، بما تريده وسبب ذلك؟ يشجع الكتاب المجموعات على الالتزام بقانون جماعات الضغط الأمريكي لعام 1976، 12 صفحة، الطلب من القطاع المستقل.
- دليل جماعة الضغط غير الربحية: دعم قضيتك وتحقيق نتائج، واشنطن دي سي، القطاع المستقل، 1991، 48 صفحة، الطلب من القطاع المستقل.

الجودة:

- تحسين الجودة: تحديات خاصة للمنظمات غير الربحية التي تقدم خدمات للبشر، مينيابوليس، مركز إدارة المنظمات غير الربحية، 1995. يلخص الكتاب ما تعلمه فريق مينيسوتا المبتكر من المسؤولين التنفيذيين البارزين للمنظمات غير الربحية أثناء دراسة الموضوعات الرئيسة لتحسين الجودة وكيف تنطبق تلك الموضوعات والمبادئ على المنظمات غير الربحية خاصة منظمات الخدمة للبشر. يوضح الكتاب عملية تحسين جودة المنظمات غير الربحية، الطلب من «سي إن إم».
- إدارة الجودة في عالم المنظمات غير الربحية، لاري كنيدي، سان فرانسيسكو، دار نشر جوسي - باص بابليشرز، 1991. يناقش الكتاب كيف أن الإدارة من أجل

الجودة لا تستطيع تحسين تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية، لكنها تزيد أيضاً عدد الأشخاص الذين يتم خدمتهم. كذلك يوضح الكتاب طرق وأساليب إدارة الجودة، وأنظمة التدريب، ومعايير الأداء، 172 صفحة.

إدارة المخاطر:

- هل أنا مُؤمَّن ضد...؟ دليل للتأمين على المنظمات غير الربحية، ماري لاي، وتيري تشاب مان، وإلمر ستاينبوك، واشنطن دي سي، مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية، 1992، 283 صفحة، الطلب من «إن آر إم سي».

- التمهيد للحماية من إساءة معاملة الطفل لمنظمتك، واشنطن دي سي، مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية، 1995، 88 صفحة، الطلب من «إن آر إم سي».

- دي آند أو، نعم أم لا؟ تأمين المديرين والمسؤولين لمجلس المتطوعين، واشنطن دي سي، مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية، 1991، 20 صفحة، الطلب من «إن آر إم سي».

- أدوات فحص فريق العمل: إبعاد التفاحة الفاسدة عن منظمتك، واشنطن دي سي، مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية، 1994، 116 صفحة، الطلب من «إن آر إم سي».

التعاون:

دليل التعاون: الخلق والاستدامة والاستمتاع بالرحلة، مايكل واينر، وكارين راي، سانت بول، مؤسسة «أميرست وايلدر»، 1994. يقدم الكتاب نصائح لتسريع خطى الرحلة التعاونية، بما في ذلك أوراق العمل، والمصادر المذيلة، والرسوم، ودراسات الحالة، وعدد من الأمثلة، 192 صفحة، الطلب من مؤسسة «وايلدر فاونديشن».

الدوريات:

- «سجل حب الأعمال الخيرية»، ص.ب 1989، ماريون، أو إتش 43306، وهي دورية تصدر مرتين شهريّاً تصف نفسها بأنها «صحيفة عالم المنظمات غير الربحية»، وتتناول الأخبار التي تؤثر في المنظمات غير الربحية، وأمور الإدارة، وأساليب وطرق جمع الأموال. لوائح جهاز العائدات الداخلية، منح الشركات/ التأسيس، والمؤتمرات. الاشتراك السنوي 67.50 دولاراً كذلك من الممكن دفع اشتراك نصف سنوي قدره 36 دولاراً.

- «التيسير القانوني»، مركز إدارة المنظمات غير الربحية، جامعة سانت توماس، 52 تينث سانت، مينيابوليس، إم إن 55403. هي رسالة إخبارية ربع سنوية من أربع صفحات برعاية العديد من منظمات الخدمة غير الربحية. تغطي القوانين واللوائح الجديدة الفيدرالية وتلك الخاصة بولاية مينيسوتا والأمور ذات الصلة التي تهم مديري المنظمات غير الربحية ومجالس إدارتها. الاشتراك مجاني للمنظمات غير الربحية الموجودة في مينيسوتا، وقيمة الاشتراك السنوي للآخرين 5 دولارات لدفع تكلفة الطبع والإرسال.

- «أخبار إدارة المنظمات غير الربحية»، مركز إدارة المنظمات غير الربحية، جامعة سانت توماس، 52 تينث سانت، مينيابوليس، إم إن 55403. هي رسالة إخبارية ربع سنوية من أربع صفحات تركز على الأمور المتعلقة بإدارة المنظمات غير الربحية والتطورات والأدوات والأبحاث المتعلقة بالإدارة وأفضل الممارسات. الاشتراك السنوي مجاني للمنظمات غير الربحية الموجودة في مينيسوتا، وقيمة الاشتراك السنوي للآخرين 5 دولارات لدفع تكلفة الطبع والإرسال.

- «نان بروفيتس تايمز»، مجموعة «ديفيس إنفورميشن»، 190 دائرة تامارك، سكيلمان، إن جيه 8558. هي صحيفة شهرية تغطي الأمور التشريعية والتنظيمية التي تؤثر في المنظمات غير الربحية وكذلك جمع الأموال، والتسويق، وممارسات الإدارة

الأخرى إلى جانب تقديم النصائح. قيمة الاشتراك السنوي 59 دولاراً، ومجاني للمسؤولين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية المؤهلين الذين يشغلون مناصب محددة ويتولون مسؤوليات بعينها ويحققون إجمالي عائدات سنوية تتجاوز 500 ألف دولار.

- «عالم المنظمات غير الربحية»، جمعية المنظمات غير الربحية، 6314 أودانا، جناح 1، ماديسون دابليو أي 53719. هي مجلة تصدر مرتين شهريّاً وتركز على القيادة وإدارة المنظمات غير الربحية. قيمة الاشتراك السنوي 79 دولاراً، والاشتراك مجاني للجمعية، أما رسوم العضوية السنوية فتبلغ 95 دولاراً.

عناوين طلب الكتب غير المتاحة في متاجر الكتب

- **مؤسسة «أميرست وايلدر»**، مركز النشر، 919 شارع لافوند، سانت بول، إم إن 55104.

- **مركز إدارة المنظمات غير الربحية**، 52 تينث سانت، مينابوليس، إم إن 55493 مركز «فاونديشن»، 79 شارع فيفث، نيويورك، إن واي 10007.

- **مركز «جرانتسمانشيب»**، ص.ب 17220، لوس أنجلوس، سي إيه 90017 القطاع المستقل، 1828 إل، سانت، نورث ويست، واشنطن دي سي، 20036، كيه إم بي جي بيت مارويك، 345 شارع بارك، نيويورك، إن واي 10154 .

- **مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية**، 1001 كونيتيكت، نورث ويست، جناح 900، واشنطن دي سي، 2003.

تمتلك جوان م. همل خبرة واسعة في مجال التواصل، وخاصة في العلاقات العامة وتسويق الاتصالات المتعلقة بالمنظمات غير الربحية والجهات الحكومية، فقد عملت في بعض المنظمات غير الربحية موظفة وأحد أعضاء مجالس إدارتها، كما تتمتع بالخبرة في العمل مع المؤسسات الأخرى والجهات الداعمة للمنظمات غير الربحية.

يوجد مقر مركز الإدارة غير الربحية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة سانت توماس، مينيابوليس، سانت بول. يعمل هذا المركز في مجال التطوير ويقدم دورات تدريبية في تطوير الإدارة والخدمات المعلوماتية وأدوات الإدارة بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية للمنظمات غير الربحية. وقد صممت برامج المركز لتلبية الاحتياجات الخاصة بمديري هذه المنظمات وغيرهم من المتخصصين.

الفهرس